



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŽENY VE VEDOUCÍCH POZICÍCH A MOŽNOSTI SLAĎOVÁNÍ PRÁCE A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

WOMEN IN LEADING POSITIONS AND POSSIBILITIES OF WORK-LIFE BALANCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ZUZANA KEJVALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kejvalová Zuzana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Ženy ve vedoucích pozicích a možnosti slad'ování práce a soukromého života

v anglickém jazyce:

Women in Leading Positions and Possibilities of Work-life Balance

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DUDOVÁ, Radka; KŘÍŽKOVÁ, Alena; FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : Postavení žen a mužů v organizaci. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

SKOŘEPA, Ladislav. Řízení a manažerské dovednosti. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 184 s. ISBN 978-80-86708-42-3.

VLACH, Jan. Gender v managementu : vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. 112 s. ISBN 978-80-7416-003-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou žen ve vedoucích pozicích a možnostmi sladění práce a soukromého života ve zvolené organizaci. Zaměřuje se na postavení žen v daném podniku a na vliv rodičovství na kariéru. Pomocí zvolených metod jsou analyzovány postoje zaměstnanců k manažerům s dětmi, ženám i mužům a přístupy vedoucích pracovníků k problematice harmonizace práce a rodiny.

Klíčová slova

Matka manažerka, otec manažer, rodina, kariéra, profese, vedení lidí.

Abstract

This thesis is dealing with the issue of women in leading positions and possibilities of work – life balance in a selected organization. It is focused on the situation of women in the company and the influence of parenthood on career. Through the use of selected methods the attitudes of employees to managers with children and approaches of managers and manageresses to the issue of harmonization of work and family are analyzed.

Key words

Mother manageress, father manager, family, career, profession, leadership.

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690:

KEJVALOVÁ, Z. *Ženy ve vedoucích pozicích a možnosti sladování práce a soukromého života*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 80 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23.5.2011

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Martině Rašticové, PhD., za rady a připomínky, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce. Zejména děkuji vedení a zaměstnancům organizace za informace a umožnění výzkumu.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	9
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
3.1	VEDENÍ LIDÍ (LEADERSHIP)	10
3.1.1	<i>Systémy vedení lidí</i>	10
3.1.2	<i>Styly vedení lidí</i>	11
3.1.3	<i>Kdo je leader?</i>	12
3.2	SPOLEČNOST A ROZDĚLENÍ GENDEROVÝCH ROLÍ	14
3.2.1	<i>Genderová socializace</i>	15
3.2.2	<i>Rozdělení genderových rolí</i>	15
3.3	STRUKTURA TRHU PRÁCE PODLE GENDERU	16
3.3.1	<i>Změny na trhu práce</i>	17
3.3.2	<i>České ženy na trhu práce</i>	18
3.4	GENDEROVÁ SEGREGACE NA TRHU PRÁCE	21
3.4.1	<i>Přístupy českých žen a mužů k práci</i>	24
3.5	INSTITUCIONÁLNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TRH PRÁCE	24
3.5.1	<i>Rodinná politika ČR</i>	25
3.5.2	<i>Pracovně právní legislativa</i>	28
3.6	GENDER A MANAGEMENT	30
3.6.1	<i>Typy manažerů a manažerek</i>	31
3.6.2	<i>Faktory ovlivňující manažerskou kariéru</i>	32
3.6.3	<i>Bariéry v postupu žen</i>	35
3.6.4	<i>Problém sladění manažerské kariéry a soukromého života</i>	37
3.6.5	<i>Manažerská práce mužů a žen</i>	45
3.7	VLIV FIREMNÍ KULTURY NA PROSAZENÍ ŽEN	47
3.8	ZAMĚSTNAVATELÉ A ŽENY NA ŘÍDÍCÍCH POZICÍCH	48
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	49
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	49

4.1.1	Činnosti podniku	49
4.1.2	Organizace firmy	49
4.1.3	Historie firmy	50
4.1.4	Zásobovací a odbytový závod (ZOZ).....	51
4.2	ŽENY VE FIRMĚ	53
4.2.1	Genderová struktura ZOZ.....	54
4.2.2	Firemní kultura	55
4.2.3	Přístup ke slad'ování pracovního a rodinného života	56
4.2.4	Kariérový rozvoj	57
5	VÝZKUM.....	59
5.1	CÍL VÝZKUMU.....	59
5.2	METODY VÝZKUMU	59
5.2.1	Analýza firemních materiálů.....	59
5.2.2	Semistrukturované rozhovory	59
5.2.3	Volné asociace	60
5.3	CHARAKTER ZKOUMANÉHO SOUBORU	60
5.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU	61
5.4.1	Volné asociace na téma „matka manažerka“, „otec manažer“	61
5.4.2	Rozhovory	63
5.5	DISKESE A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	68
5.5.1	Postoje k matkám a otcům ve vedoucích pozicích.....	68
5.5.2	Shrnutí rozhovorů	69
5.5.3	Slad'ování práce a soukromého života v organizaci	69
5.6	DOPORUČENÍ V OBLASTI SLAD'OVÁNÍ PRÁCE A RODINY	70
6	ZÁVĚR	73
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
7.1	LITERATURA	75
7.2	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	76
8	PŘÍLOHY	80

1 Úvod

V České republice téměř polovinu pracujících představují ženy. Jejich působení na trhu práce má u nás delší než tradici než v některých západních zemích. Přesto se s nimi na vedoucích pozicích setkáváme méně často než s manažery muži.

Příčiny lze hledat v mnoha faktorech. Žena, která se rozhodne budovat kariéru, musí bojovat s předsudky a s neochotou mužů pustit do svého kolektivu „vetřelce“, zvláště v tradičně mužských odvětvích (stavebnictví, technika apod.). V ostatních oborech mohou být podmínky příznivější, avšak s působením genderových stereotypů se setkáváme všude, zvláště pak v české společnosti, která je považována v tomto směru za velmi konzervativní.

Ženy s ambicemi dostat se na manažerské posty budou vždy stát před volbou být či nebýt matkou. Rozhodnou-li se pro mateřství, čekají na ně peripetie spojené se snahou skloubit obě role – roli matky a roli manažerky. Mateřství je vždy handicapem na trhu práce. Znamená většinou přerušení kariéry, někdy její konec, někdy oddálí její start.

Různé ženy mají různé přístupy jak tento konflikt rolí zvládnout. Nicméně jejich možnosti jsou omezené. Částečnou pomoc jim nabízí legislativní opatření např. příspěvek v mateřství, rodičovské příspěvky, umožnění odchodu mužů na rodičovskou dovolenou (v české konzervativní společnosti zatím neslaví velký úspěch). Důležitá je ochota zaměstnavatelů. Bohužel u nás je zcela bídná nabídka alternativních forem zaměstnání, jako jsou různé zkrácené úvazky, pružná pracovní doba či práce z domova.

Pro tuto práci byl zvolen podnik, resp. jeho organizační jednotka působící právě v oboru, který lze považovat za mužskou záležitost. V čele jeho závodu však stojí velmi úspěšná žena, navíc se tento závod vymyká oproti ostatním tím, že více než polovinu jeho zaměstnanců tvoří ženy.

Práce je rozdělena na teoretickou část, která obsahuje východiska z oblasti leadershipu, genderové problematiky a gender managementu. Praktická je pak zaměřena na konkrétní firmu a výzkum podmínek ve zvolené firmě, který by měl přispět ke zjištění možností sladění rodinného a pracovního života a podmínek pro jejich možné zlepšení.

2 Vymezení problému a cíle práce

Žen na manažerských pozicích, ve vedení firem a v dalších významných funkcích je velice málo. Přesto, že jak dokazují různé statistiky, dosahují stejného vzdělání, jejich možnosti postupu v kariéře nejsou stejné. Jako příklad může posloužit nerovnost v odměňování, kdy jejich výše příjmu nedosahuje výše mužských kolegů, což dokazují statistiky. Jejich postup je také komplikován rolemi, které jsou jim stereotypně připisovány – tedy žena = matka = pečovatelka o rodinu a domácnost. Rodičovství se stává v práci velkou nevýhodou, kterou muži jako rodičové na rozdíl od žen tolik nepocítují, neboť do jejich pracovního života zasahuje jen okrajově.

Cílem této diplomové práce je analyzovat postavení žen, zejména těch ve vedoucích pozicích, ve zvolené firmě, která působí v oboru typickém pro muže – sdělovací a zabezpečovací technika. Dílčím cílem je analyzovat přístupy žen vedoucích pracovníků ke sladování soukromého a pracovního života.

Byl vybrán konkrétní závod z jedenácti organizačních jednotek firmy. Tento závod je veden ženou, a také v některých nižších vedoucích pozicích jednotlivých útvarů závodu působí ženy.

Na úvod praktické části byly shromážděny informace poskytující obraz o přístupech jak celé firmy tak vedení závodu k problematice genderu a harmonizace práce a rodinného života. Cílem bylo získat přehled o organizační kultuře, personální politice, možnostech kariérního rozvoje a možnostech sladování práce a rodiny. Po té byly provedeny rozhovory se 4 zaměstnanci na vedoucích místech – 2 ženami a 2 muži, a také ředitelkou závodu.

Další část výzkumu byla zaměřena na názory zaměstnanců k matkám či otcům na manažerských pozicích. Tento výzkum probíhal metodou volných asociací. Byla použita témata „matka manažerka“ a „otec manažer“. Metoda by měla odhalit asociace zaměstnanců k této problematice. Obě části výzkumu si kladly za cíl identifikovat překážky v kariéře žen, zejména matek, postoje zaměstnanců i samotných manažerů a manažerek k problému mateřství versus kariéra či mateřství plus kariéra. Závěr práce je věnován konkrétním doporučením týkajícím se možností usnadnění kombinace kariéry a rodiny nejen na půdě zvoleného závodu, ale i celé firmy.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Vedení lidí (leadership)

„Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je ve vzájemném vztahu s vedenými dosáhnout nějakého nového cíle, jehož dosažení je v přímém a vlastním zájmu jak vedoucích, tak vedených. Vedoucí toho dosahuje prostřednictvím rozšíření mapy světa vedených a motivací“ (Hájek, 2008).

Je to umění takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně dosahovat skupinových cílů. Vedení lidí je také schopnost, dovednost, umění vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, tvůrčímu plnění poslání své práce.

Základní prvky leadershipu lze vymezit takto: schopnost efektivně a odpovědně využívat moc, motivace lidí závisí na čase a situaci, inspirace pracovníků, rozvoj příznivého pracovního klimatu (Skořepa, 2007).

Werhaneová a Painter-Morlandová (2011) se zabývají také tzv. systémovým leadershipem, který chápe organizace jako komplexní přizpůsobivé systémy. Leadership zde nemusí být pouze záležitostí jedince jako autority, ale je rozdělen v celé organizaci a je založen na participativní způsobu vedení.

3.1.1 Systémy vedení lidí

Podle způsobu motivace a uplatňování moci lze rozdělit systémy vedení lidí na **tvrdé**, které jsou založené na uplatnění moci bez ohledu na city a myšlení pracovníků, opírají se o dohled nad jednotlivými úkoly a vyloučení citu a rozumu pracovníka, oproti tomu **měkké** systémy zahrnují metody využívající prostředky motivace pracovníků. Jsou založeny na interakci a spolupráci, využívají cit i rozum, sociální ovlivňování.

Zde lze rozlišit 3 základní systémy vedení lidí:

Vedení prostřednictvím komunikace – důležitou roli hrají informace, vztah k práci a spolupracovníkům. Jsou založeny na informační politice na všech úrovních činností

organizace. Přístup k informacím je jak ve formálním, tak v neformálním komunikačním systému.

Vedení prostřednictvím cílů – vytyčení konkrétních cílů, pro samostatnější aktivitu pracovníků, identifikaci s cíli organizace a kontrolu efektivnosti pracovní činnosti.

Vedení prostřednictvím participace – pracovník může uplatnit svoje znalosti a vědomosti ve prospěch organizace tím, že je zapojen do rozhodovací oblasti. Tato strategie vyžaduje příznivou organizační kulturu, strukturu i přípravu lidí (Skořepa, 2007).

3.1.2 Styly vedení lidí

Postupem času se vyvíjely různé teorie ohledně stylů vedení lidí. Skořepa (2007) vymezuje 4 historické etapy:

- a) Teorie rysů – snaha o definici rysů a schopností, které má úspěšný vůdce, hlavní teorií při výběru pracovníků mezi světovými válkami
- b) Teorie stylů vedení (konec 40. let) – odstraňuje představu o vrozených vlastnostech a rozlišuje způsob chování vedoucího ke skupině.
- c) Kontingenční přístup – na způsob vedení lidí má významný vliv situace, ve které se vedoucí nachází.
- d) Nové vedení – využívají se i iracionální a emocionální prostředky působící na lidi a jejich nevědomí.

Styly vedení lze rozlišit podle přístupu, který leaderi uplatňují při jednání ve svém týmu.

- *Charizmatičtí/necharizmatičtí* – charizmatičtí leaderi věří svým schopnostem, orientují se na úspěch, mají dobré komunikační schopnosti. Necharizmatičtí uplatňují analytický přístup k problémům, zaměřují se na know-how, věří, že autoritu má osoba, která ví.
- *Autokratičtí/demokratičtí* – Zatímco autokratičtí uplatňují postavení k vnucování svých rozhodnutí, demokratičtí umožňují participaci na rozhodování.
- *Umožňovatelé/kontroloři* – Umožňovatelé povzbuzují a inspirují k dosažení cílů pomocí své vize budoucnosti, kontroloři pro uskutečnění cílů lidmi manipulují.

- *Transakční/transformační* – Pro transformační leadery je typická motivace lidí k dosahování vyšších cílů, transakční přístup využívá jako prostředek peníze, práci a bezpečí (Armstrong, Stephensová, 2008).

3.1.3 *Kdo je leader?*

Na přelomu 19. a 20. století se z přirozené vlastnosti úspěšných lidí stává vyhledávaná vlastnost u podnikatelů, vrcholových manažerů a dokonce i vládních činitelů, tak leadership nachází své místo ve firmách. Průmyslová revoluce způsobila, že ve vznikajících firmách začalo být potřeba organizace a vedení pracovníků, celých týmů a oddělení. Nejdříve se ve vedení angažovali vysocí vojenští důstojníci, kteří mají s vedením lidí několikasetleté zkušenosti - počátky leadershipu pocházejí z armády. Hledali se možnosti, jak leadership rozšířit dál. Zpočátku byl leadership spojován s managementem, nicméně ne každý manažer je i dobrým leaderem. Úkolem manažera je starat se o vedení podniku a jeho zisk, naproti tomu leader se stará o vedení lidí a jejich potřeby.

A jaké vlastnosti a schopnosti by měl mít leader? Leaderem může být každý, kdo má před sebou cíl a za sebou lidi, kteří mu věří a následují ho (Hořícký, 2010b). Je to každý, kdo na sebe bere odpovědnost za rozhodování a vlastní přínos, který výrazně působí na výkon organizace a dosahované výsledky (má spoluodpovědnost za celkový výsledek) (Drucker, 2008).

Podle Armstronga a Stephensové (2008) nestačí být jen dobrým manažerem (zaměřením na zdroje), ale je nutné být dobrým leaderem lidí. Leaderi nemusí být manažery, ale jsou odpovědní za zdroje, tedy i lidi a musí zajistit organizování, plánování a kontrolu využívání těchto zdrojů

Důležitou vlastností leadera je *loajalita*. Musí být loajální hlavně ke svému týmu, jinak si totiž nezíská jejich důvěru a podporu. Loajální musí být i ke své práci, jak jejímu obecnému poslání. Loajalita je totiž základním kamenem důvěry a ta je základem fungujícího týmu. Je nutná také zodpovědnost, neboť nezodpovědný člověk se nikdy leaderem nestane, neboť se na něj nebude nikdo moci spolehnout. Dobrý leader inspiruje také svou pílí. Pilný a pečlivý člověk je ve svém okolí vážený, protože na nic nezapomíná a všechny své závazky plní.

Leader není jen vedoucí z pozice dosazení, ale vůdce z pozice, kterou si vybudoval. Spolupracovníci by měli ke svému leaderovi mít respekt a být ochotni pracovat na plnění cílů.

Veškerý leadership stojí a padá na schopnosti mít vizi toho, kam směřujeme, schopnosti určit strategii a stanovit cíle, pomocí kterých toho dosáhneme. Leader musí umět nadchnout pro společné snažení o dosažení cíle.

Je důležité také umět rozdělit úkoly a vysvětlit proč je důležité je splnit. Leader se neobejde bez týmového ducha, kterým musí disponovat, aby dokázal vést lidi ve svém týmu a inspirovat je k lepším výkonům.

Další podstatnou schopností je umění delegování dílčích úkolů na spolupracovníky, kteří je dokáží splnit. Používá se k tomu, aby měl leader čas a prostor na řešení důležitých otázek, týkajících se celku a na vymýšlení zlepšujících strategií.

Nezbytnou součástí leadershipu je kontrola průběhu a dosahování stanovených cílů a úkolů a jejich zpětná analýza pro stanovování nových opatření (Hořícký, 2010a).

Drucker (2008) vymezuje pět kroků, které je třeba dodržovat k tomu, aby se pracovník stal schopným vedoucím pracovníkem.

1. Vědět jak využít čas, snažit se efektivně řídit čas, který mohou sami kontrolovat.
2. Orientovat se spíše na výsledky než na práci, která je k tomu potřeba
3. Stavět na silných stránkách jak vlastních, tak nadřízených, kolegů, podřízených, tedy na tom co můžeme udělat. Nesoustředit se na slabiny.
4. Koncentrovat se na několik málo oblastí, do nichž lze vložit maximální úsilí pro dosažení výsledků. Určit si priority a nesnažit se udělat všechno, a tím pádem nic pořádně.
5. Činit efektivní rozhodnutí. Dělat správné kroky ve správném pořadí. Rozhodovat o menším počtu záležitostí, avšak těch zásadních.

Čím dál tím důležitějším prvkem v řízení a vedení lidí se stává diverzita. Je nezbytností reagující na změny ve společnosti, globalizaci pracovního trhu a demografické změny. Diverzita na pracovišti jsou vlastně odlišnosti, které mohou být dány věkem, náboženským vyznáním, příslušností k nějakému etniku, společenským

statusem apod., ale také pohlavím. Na zvládání těchto odlišností na pracovišti se zaměřuje diversity management (Němec, 2011).

V této práci se dále budu zabývat odvětvím, zabývající se diverzitou podle genderu, gender managementem.

3.2 Společnost a rozdělení genderových rolí

Vztahy mužů a žen v práci a organizacích jsou výsledkem nastavení podmínek, vzorců, norem a hodnot společnosti jako celku. Tyto skutečnosti prochází neustálým vývojem v perspektivě společenských změn i změn v rámci individuálního života. Vztah veřejné - především pracovní, a soukromé – zejména rodinné sféry společnosti, jejich vzájemná prolínavost nebo striktní odlišení a obsahy rolí žen a mužů v rámci těchto oblastí zakládají genderovou strukturu společnosti (Křížková, Pavlica, 2004).

Co je „Gender“?

Kořeny termínu „gender“ je možné vidět v latinském „genus“, tedy typ nebo druh. Dále pochází z indoevropského slova „genere“ – generovat, produkovat.

Obecně se dá říci, že gender označuje hierarchické rozdíly mezi ženami a muži, zakořeněné v sociálních institucích i sociálních praktikách.

Gender je zažíván ženami a muži jako něco neměnného a přirozeně daného, a to v důsledku institucionalizace genderové struktury ve všech společenských vztazích. Gender je vnímán v každodenním životě jednotlivci jako daná a nezměnitelná struktura, v důsledku toho také není zpochybňován a jeho pravidla jsou dodržována, tzn. muži i ženy vykonávají své role podle ustanovených pravidel a obsahů svých společenských rolí. V důsledku toho je okolím okamžitě rozpoznáno a samozřejmě jakýmsi způsobem trestáno chování, které nezapadá do genderových vzorců – do popisů sociálních rolí ženy nebo muže (Křížková, 2007).

3.2.1 Genderová socializace

Velkou roli hraje proces socializace. Uvědomění si existence odlišných skupin pohlaví je jednou z prvních věcí, které si člověk osvojí. V rámci tohoto jsou mužům a ženám připisovány odlišné role a také zaměření na odlišné hodnoty a pozice ve společnosti. V procesu socializace dochází k rozvoji genderové identity člověka. Na to navazuje celý soubor očekávání v podobě hraní určitého typu genderových rolí.

Genderová socializace probíhá ve všech společnostech. Sociální vědci se shodují na tom, že přes určitou genetickou výbavu a předpoklady, které má člověk vrozené, hlavním faktorem, jaké role bude jedinec v životě plnit a hrát, je právě proces socializace. Genderové chování navíc v rámci každé společnosti prochází postupným vývojem a změnami. Dojem určité stability a neměnnosti genderových rolí ve společnosti přitom zajišťuje již zmíněná sociální kontrola a proces socializace, jejichž hlavním úkolem je snižovat proměnlivost v uplatňování požadovaných vzorců chování. Tato kontrola je uplatňována prostřednictvím různých typů sankcí. Může jít o výsměch až po cílené omezování v přístupu k jak materiálním, tak nemateriálním společenským zdrojům (Křížková, Pavlica, 2004).

3.2.2 Rozdělení genderových rolí

Základním institucionálním východiskem rozdělení genderových rolí je systém dělby práce mezi muži a ženami. Právě způsob dělby placené a neplacené práce mezi muži a ženami může působit jako významný faktor pro postavení mužů a žen ve společnosti (Tomešová Bartáková, 2009). Celá ekonomická sféra, tedy sféra placené práce je dosud definována a strukturována jako svět mužů, zatímco svět domácnosti a rodiny jako ženský svět. Neplacená práce v domácnosti přitom bývá podceňována a je považována za méně významnou než stejná práce vykonávaná za peníze (Křížková, 2007). Ženy naplňují role v obou sférách, jak soukromé tak veřejné, díky účasti v zaměstnání naplňují role spoluživitelek či dokonce živitelek. I přes tyto podmínky, kdy se ženy aktivně účastní na trhu práce, stále pevně přetrvává tradiční rozdělení práce mezi muži a ženami (Tomešová Bartáková, 2009). S tímto souvisejí následující dva důležité pojmy.

3.2.2.1 Genderový kontrakt

Představuje soubor nepsaných pravidel, která mužům a ženám připisují různou práci a různou hodnotu, jiné povinnosti a zodpovědnosti. Tato pravidla jsou uplatňována v každodenním životě a vždy znevýhodňují jedno pohlaví. Díky genderovému kontraktu je umožněno a udržováno rozdělení genderových rolí do soukromé a veřejné sféry (Křížková, 2007).

3.2.2.2 Konflikt rolí

Situace, kdy dochází k protichůdnosti dvou rolí jednoho člověka je označována jako konflikt rolí. Typický je konflikt pracovních a rodinných rolí ženy. Od žen se očekává jak přítomnost v domácnosti, tak kvalitní a vysoký pracovní výkon. Naproti tomu mužské pracovní role jsou s rolemi mužů v rodině logicky provázány, protože jsou všechny soustředěny na pracovní výkon. Hlavní rodinnou rolí tak je role živitele. V současné době, kdy jsou většinou potřeba dva příjmy, je lehce oslabena na roli spoluživitele (Křížková, 2007).

3.3 Struktura trhu práce podle genderu

Trh práce je možné charakterizovat jako rozdělený podle pohlaví. Obory a pozice, kde převládají ženy, jsou feminizovány. To znamená, že ženské charakteristiky jsou připisovány celému oboru nebo pozici. Zároveň existuje tzv. dualismus na trhu práce. Rozdělovacím faktorem může být jednak úroveň lidského kapitálu, ale také pohlaví, barva pleti, náboženství apod. Ženy jsou tak často alokovány do sekundárního trhu práce, tedy na pozice s nižší prestiží, nižší jistotou a šance na postup jsou minimální. Prestižní, lépe placené pozice a zaměstnání jsou obsazeny většinou muži. Je to často ospravedlňováno častějšími odchody z trhu práce, což bývá především kvůli péči o dítě (Tomešová Bartáková, 2009).

Struktura trhu práce se proměňuje v souvislosti se změnami obsahu ženských a mužských rolí ve společnosti. Struktura trhu práce tedy není statická.

Genderové charakteristiky trhu práce jsou vzájemně provázané, existují nejen v reálném chování, ale promítají se i do představ a chování zaměstnavatelů a pracovníků nebo uchazečů o zaměstnání, a tak jejich reálné chování ovlivňují (Křížková, 2007).

3.3.1 Změny na trhu práce

3.3.1.1 Postavení práce v životě

Práce se stává stále důležitější složkou života, okolo níž se točí vše ostatní a která ovlivňuje zásadním způsobem soukromý život. Placené zaměstnání je považováno za zcela neoddělitelnou a hlavní součást života, formuje životní strategie všech bez ohledu na pohlaví či další charakteristiky. Veřejná sféra a její změny způsobují změny v soukromé sféře a vzniká nutnost měnit zaběhnuté životní plány a strategie. Důsledkem zvyšující se nejistoty v práci je pocit nutnosti být viděn, být v práci osobně co nejdéle a prodloužení pracovní doby. Lidé tráví stále víc času v práci, na rodinu a soukromý život jim zbývá daleko méně času, než by si přáli. V některých případech může dojít až k záměně sféry práce a domova. Práce se stává místem, kde člověk tráví velké množství času, vzniká v ní prostor i na různé sociální aktivity a odpočinek, do soukromého života pak proniká pojem efektivita práce, díky nedostatku času. To znamená, že lidé se snaží maximálně efektivně vyřešit všechny nepříjemné pracovní úkoly v rámci péče o domácnost, aby tím zajistili aspoň minimum času, který mohou strávit skutečně podle svých představ.

Trh práce se stává čím dál důležitější a představuje klíčový prostředek pro seberealizaci (Křížková, 2007).

3.3.1.2 Změny v charakteru práce

Dalším výrazným faktorem jsou změny v charakteru práce. Velmi důležitý je trend poklesu manuálně náročné práce a nárůstu významu sektoru služeb. Na to navazuje trend rostoucího významu informačních a komunikačních technologií, který umožňuje vykonávání práce mimo jedno určené místo. Celkově všechny postupné proměny na trhu práce nejen u nás, ale v celosvětovém měřítku lze shrnout pod jedním pojmem „flexibilizace práce“.

Ta v sobě zahrnuje nárůst:

- prostorové variability – místo práce (doma, ve veřejném prostoru apod.);
- pracovní mobility (stěhování za prací, ztráty zaměstnání, rekvalifikace);
- časové flexibility- nutnost „být stále k dispozici, nepravidelná pracovní doba
- organizační variability – diverzita pracovních úkolů, důraz a inovaci řešení a týmovou práci.

Tyto změny s sebou přinášejí v současné době hlavně nejistotu pracovní pozice a také stres způsobený neustálou změnou podmínek. To všechno významným způsobem znesnadňuje zvládnutí kombinace pracovních a rodinných povinností.

Na druhé straně otvírá se prostor pro promýšlení nových možností v oblasti spojení práce se zbytkem života. Tyto změny způsobují pomalé mizení hranice mezi veřejnou a soukromou sférou. V důsledku tohoto vývoje je téměř nemožné, aby muži stáli jako jediní v pozici hlavních živitelů rodin, což narušuje tradiční rozdělení práce v rodinách. Dochází k přijímání ženských hodnot a převratu v tradičních genderových vztazích.

I když tyto změny směřují také ke změnám v genderové organizaci práce, rozdělení genderových rolí a zmírnění nerovností, je nejsou schopny zajistit samy. Flexibilní způsob práce by mohl umožnit lépe skloubit práci s rodinnými povinnostmi (Křížková, 2007).

V poslední době se v organizacích a firmách objevují snahy vytvořit podmínky k tomu, aby žena i muž mohli lépe kombinovat své pracovní a rodinné role a aby angažovanost v rodinných vztazích nebyla handicapem v práci a naopak.

3.3.2 *České ženy na trhu práce*

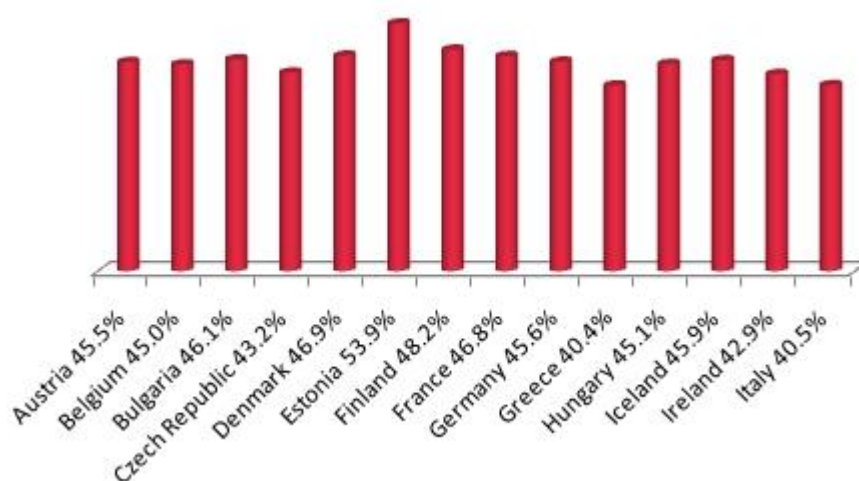
Postavení českých žen v práci je díky politickému, ekonomickému i sociálnímu vývoji je velmi specifické. Díky platné povinnosti zaměstnanosti v minulém režimu, který platil pro produktivní část obyvatelstva a byl z ekonomického hlediska nutností, jsou české ženy téměř tři generace spoluživitelkami nebo dokonce živitelkami rodin. V Západních zemích, se ženy na trh práce pravidelněji dostávali až od 70. let. (Tomešová Bartáková, 2009)

Po celé transformační období až do vstupu ČR do EU představovaly ženy vždy téměř polovinu české pracovní síly. V roce 2009 se tento podíl pohybuje kolem 43%.¹ Podíl žen na pracovní síle v ČR a některých dalších evropských zemích ilustruje graf č. 1.

Působí dva zásadní faktory. Jednak je to ekonomická nutnost, kdy většina domácností je závislá na dvou příjmech, což zakládá potřebu zachování institutu spoluzivitelství partnerů. Druhým faktorem je, že české ženy zastávají po celá 90. léta i na začátku nového tisíciletí názor, že možnost mít vlastní příjem a seberealizovat se v práci by neopustily, ani kdyby jim to finanční možnosti jejich domácností dovolily. (Křížková, 2007)

Dlouhá tradice zapojení žen na trhu práce však nepomohla vyrovnání postavení mužů a žen na trhu práce, stejně tak k rozdělení neplacené práce a péče mezi muže a ženy. Péče o dítě a rodičovství tak ovlivňuje kariéry hlavně žen. (Tomešová Bartáková, 2009)

Graf č. 1: Podíl žen na pracovní síle v některých evropských zemích, 2009



Zdroj: Catalyst. Women in Europe.

Dostupné z WWW: <<http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe>>.

¹ Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2011-01-50]. Zaostřeno na ženy a muže 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/kapitola/1413-10--14>>.

V průběhu celých devadesátých, ale i na začátku nového tisíciletí byla sociální politika státu silně poznamenána genderovými stereotypy, ekonomickými změnami a posuny hodnot ve společnosti. S takovými změnami se opět setkáváme v současnosti, kdy je politika nejen v sociální oblasti silně ovlivňována proběhlou ekonomickou krizí.

Začátkem nového tisíciletí došlo v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie k právním úpravám, které bohužel pouze na legislativní úrovni výrazně rozšířily ochranu mužů a žen před diskriminací v práci a v sociálním systému jako rodičů. Tyto změny se však nedostaly do povědomí zaměstnavatelů ani mužů a žen, kteří by je mohli využít ve svůj prospěch pro odstranění diskriminace, která reálně stále trvá. Politika rovných příležitostí žen a mužů byla sice jedním z pilířů a podmínkou vstupu do EU bylo sladit legislativu ČR s *Acquis communautaire*, ale jak ze strany národních politiků, tak ze strany úředníků Evropské komise byl tento proces vnímán jako pouhá formalita. Změny byly provedeny, jak už bylo poznamenáno pouze na legislativní úrovni a prakticky neexistují žádná opatření jejich zavedení do praxe ani se neobjevila snaha o vymáhání jejich dodržování (Křížková, 2007).

Pokud bychom chtěli Českou republiku srovnat z hlediska pozice žen na pracovním trhu s jinými zeměmi, byla by umístěna někde mezi post-komunistickými státy (Bartáková ve své studii sleduje Slovensko, Polsko, Maďarsko) a státy s korporativistickou tradicí² (Belgie, Holandsko, Německo, Rakousko). Oproti post-komunistickým zemím se vyznačuje vyšší mírou zaměstnanosti žen, vyššími rozdíly v mírách zaměstnanosti mužů a žen a celkovou nižší mírou nezaměstnanosti. Korporativistické země mají zase vyšší míru podzaměstnanosti (procento osob, které jsou zaměstnány na méně hodin, než by chtěly a byly schopny pracovat) (Tomešová Bartáková, 2009).

Česká republika je jednou ze zemí s nejvíce zaměstnanými ženami, zvláště co se týče zaměstnanosti na plný úvazek. Na zkrácený úvazek u nás pracuje jen něco kolem 5% žen, což je velmi málo ve srovnání s původními patnácti zeměmi EU. Je to dáno jednak nižšími mzdami, ale také segregací podle pohlaví. Částečný úvazek může znamenat nejistotu pro rodinný rozpočet, segregace pak působí díky tomu, že ženy

² Korporativistický režim je orientovaný na rodinu a zachování její struktury. Stát nastupuje jen v případě, že rodina nezvládá pomoc svým členům. Sociální práva závisí na třídě a zaměstnání, výše se odvíjí od příjmu. Typická je genderová segregace trhu práce. (Valentová, 2006)

působí často v povoláních, kde jsou příjmy nižší. Práce na částečný úvazek pak znamená jen velmi malý přísun do rodinného rozpočtu (Valentová, 2005).

Nelze neuvést, že je to dáno také zoufale slabou nabídkou různých flexibilních úvazků. Skutečnost, že v praxi českého trhu práce jsou různé formy pracovní flexibility využívány velmi zřídka, je nejčastěji vysvětlován konzervativností českých zaměstnanců a hlavně zaměstnavatelů, kteří neradi zavádějí nové formy práce zvyšující s tím spojené výdaje. Zaměstnanci se zase snaží maximalizovat svoje příjmy i za cenu kratší doby strávené s rodinou (Křížková, 2007).

Významné specifikum, které má Česká republika, ale i další postkomunistické země oproti původní evropské patnáctce zemí, je obrovský vliv počtu dětí a věku nejmladšího dítěte na zaměstnanost matky. Často působí až do šesti let věku dítěte. Žádná ze „západních“ zemí tento velmi negativní jev nezaznamenává (Tomešová Bartáková, 2009).

3.4 Genderová segregace na trhu práce

Na českém trhu práce je zřejmá horizontální i vertikální segregace.

Horizontální segregace - rozdělení pracovního trhu na typy zaměstnání, v nichž dochází ke koncentraci žen nebo mužů. Tato segregace je často doprovázena odlišným finančním ohodnocením jednotlivých zaměstnání a sektorů.

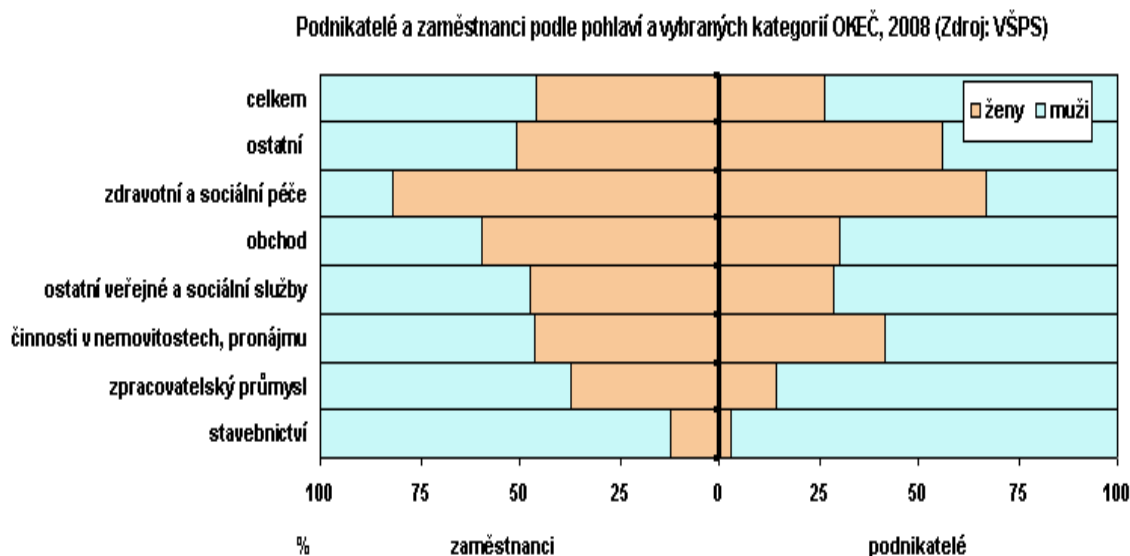
Vertikální segregace - koncentrace žen a mužů na odlišných stupních zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice. Nerovný přístup k funkčnímu postupu, k rozhodovacím pozicím, jak v zaměstnání, tak ve veřejném životě.³

Ženy převažují zejména ve službách. Tyto obory se vyznačují právě nejnižší mzdovou úrovní a nejnižší společenskou prestiží. Na žebříčku vertikální segregace trhu práce jsou ženy celkově výrazně podhodnoceny na vyšších příčkách. Ženy tvoří

³ *Proequality* . Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://www.proequality.cz/slovník-pojmuII.html>>.

necelých 30%⁴ zaměstnaných na nejvyšší příčce – mezi zákonodárci, vedoucími a řídicími pracovníky (Křížková, 2007)

Graf č. 2: Podnikatelé a zaměstnanci podle pohlaví a vybraných kategorií OKEČ, 2008



Zdroj: Český statistický úřad. Práce a mzdy.

Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pracemzdy>.

Podnikatelé (zaměstnavatelé a osoby samostatně výdělečně činné) představují přibližně 9,6 % zaměstnaných žen a 20,0 % zaměstnaných mužů. Ženy mají v případě podnikatelů převahu v oblasti ostatních veřejných a sociálních služeb, u zaměstnanců v obchodě. Jak u zaměstnanců, tak podnikatelů ženy dominují v oblasti zdravotní a sociální péče. Muži převažují ve stavebnictví (výrazněji mezi podnikateli) a ve zpracovatelském průmyslu.⁵

Významným jevem, nejvíce diskutovaným a jasně poskytujícím důkaz o nerovnostech mezi muži a ženami, je příjmové znevýhodnění žen, které je provázáno s mnoha dalšími faktory. Mzdy žen tvoří v průměru asi 75% nezdáněného platu mužů,

⁴ Český statistický úřad. Trh práce v ČR 1993 až 2009.

Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>>.

⁵ Český statistický úřad. Práce a mzdy.

Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pracemzdy>.

a to i při stejné úrovni odpracovaných hodin (Valentová, 2005). Rozdíly ve mzdách podle klasifikace zaměstnání ilustruje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Podíly zaměstnanců placený čas, hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví za rok 2009

ZAMĚSTNÁNÍ	kód KZAM	Podíly zaměstnanců v %			Placený čas v hod/měs.			Průměrná mzda v Kč		
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
CELKEM		100,00	56,55	43,45	173,3	174,1	172,3	26 677	29 953	22 414
v tom hlavní třídy KZAM:										
příslušníci armády	0000	0,75	0,67	0,09	189,2	189,3	188,6	26 486	26 624	25 421
zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci	1000	7,22	4,90	2,32	172,3	172,2	172,6	56 522	64 585	39 467
vědečtí a odborní duševní pracovníci	2000	13,91	6,53	7,38	173,7	173,4	173,9	36 347	42 931	30 519
techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci	3000	22,65	10,68	11,97	172,2	171,8	172,5	28 721	32 720	25 151
nižší administrativní pracovníci	4000	7,28	2,04	5,24	171,4	173,1	170,7	21 084	23 702	20 064
provozní pracovníci ve službách a obchodě	5000	7,97	2,79	5,18	173,3	173,3	173,2	16 318	19 094	14 822
kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a ryb.	6000	0,98	0,50	0,48	180,9	183,1	178,7	17 587	18 851	16 251
řemeslníci, kvalifikovaní výrobci a zpracovatelé	7000	16,34	13,46	2,88	173,9	174,5	171,0	21 278	22 513	15 512
obsluha strojů a zařízení	8000	16,43	12,19	4,24	174,1	175,8	169,4	20 805	22 176	16 865
pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	9000	6,46	2,78	3,68	173,4	174,6	172,6	14 429	16 204	13 088

Zdroj: Český statistický úřad. Struktura mezd zaměstnanců v roce 2009.

Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/3109-10->>.

Faktory, které ovlivňují výši mzdového rozdílu, můžeme zařadit do dvou skupin. První jsou osobní charakteristiky, neboli lidský kapitál, druhým jsou charakteristiky strukturální, tedy povaha samotného pracovního místa. Působení lidského kapitálu je omezeno na určité kategorie, jako je věk a vzdělání. Ve věkové skupině do 29 let jsou nižší mzdové rozdíly a také rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání mezi pohlavími je vyrovnáno (Křížková, 2007). Druhým možným vysvětlením jsou strukturální charakteristiky, což je povaha pracovního místa, kde působí profesní segregace mužů a žen, a kdy jsou feminizované profese platově znevýhodněny. Pokud jde o tyto charakteristiky, je důležité rozlišovat, zda se jedná o podnikatelský nebo nepodnikatelský sektor. V podnikatelském sektoru je rozdíl v průměrném hodinovém výděлку žen a mužů větší, vzhledem k omezené regulaci platových podmínek (Valentová, 2005).

3.4.1 *Přístupy českých žen a mužů k práci*

Vzhledem k nerovnému postavení žen na trhu práce ve srovnání s muži se nabízí otázka, zda nerovnosti nejsou způsobeny odlišným přístupem žen k práci a tím, že práce není pro ženy stejně důležitá jako pro muže. Tento argument, že práce v životě ženy nezaujímá tak důležité místo jako u mužů, bývá častým vysvětlením horší pozice žen v zaměstnání, ale stává se i zdrojem diskriminace u zaměstnavatelů. Jak už bylo uvedeno výše, ženy představují téměř polovinu pracovních sil u nás a v pracovním nasazení českých mužů a žen není výrazný rozdíl jako v jiných zemích. Je tedy potřeba se zaměřit na jejich postoje k práci a celkově význam práce v jejich životě.

Sociologické výzkumy postojů k práci v průběhu posledních deseti let ukazují, že není významný rozdíl v důležitosti práce jako hodnoty v životě českých žen a mužů.

Z výzkumu na vzorku ekonomicky aktivních obyvatel v ČR v roce 2003 vyplynulo, že 69,6% mužů a 61,5% žen považuje svou práci za velmi důležitou, shodně necelá 4% žen i mužů ji považují v životě za spíše nedůležitou (Hašková, Křížková, 2003).

Podstatnou měrou přispívá také reálná úroveň mezd a životní úroveň rodin, kde je nutnost fungování spoluživitelství partnerů. Postavení práce na žebříčku hodnot mužů a žen lze přisoudit také tradici plné zaměstnanosti žen po mnoho minulých let (Křížková, 2007).

3.5 Institucionální faktory ovlivňující trh práce

Institucionálními faktory, které ovlivňují genderovou strukturu trhu, jsou jednak rodinná politika, a také je to legislativa rovnosti v pracovně-právních vztazích.

O zlepšení podmínek harmonizace práce a rodiny a srovnávání příležitostí mužů a žen se snaží Evropská strategie zaměstnanosti i Evropská strategie proti chudobě a sociálnímu vyloučení. Toto je cílem spolupráce mezi zeměmi EU v oblasti sociálního zabezpečení a důchodových systémů. Politiky sladování rodinného a pracovního života by měly usnadnit rodičům návrat na trh práce a umožnit jim rozhodování o uspořádání péče o malé dítě a zároveň pokračování v pracovní dráze.

Post-komunistické země spíše uplatňují politiky, které spíše ženám umožňují opustit trh práce na dlouhou dobu kvůli péči o dítě než zlepšovat podmínky pro kombinaci rodiny i práce. Což je případ i České republiky. Důsledkem tohoto přístupu je pak také snížení počtu institucí nabízejících péči o děti.

Situace v oblasti sladování pracovního a rodinného života může být v ČR do jisté míry ovlivněna tím, že sociální politika odděluje oblast práce a rodiny. Institucionální péče o děti spadá pod dvě ministerstva, kdy jesle patří pod Ministerstvo zdravotnictví, ale za školky odpovídá Ministerstvo školství. Kompetentní, co se týče peněžité pomoci v mateřství, mateřské a rodičovské dovolené, je pak Ministerstvo práce a sociálních věcí. Logickým vyústěním je složitost či dokonce nemožnost pojmut problematiku jako celek a složitá koordinace jednotlivých oblastí (Tomešová Bartáková, 2009).

3.5.1 Rodinná politika ČR

Česká rodinná politika, která má se svými rodičovskými výhodami v rámci Evropy pověst velmi příznivé, se významně podílí na vytváření nerovností na trhu práce. V české společnosti převládá názor, že stát by měl finančně vynahradit pracujícím rodičům ztrátu jednoho příjmu v období těhotenství, porodu a péče o děti. Tato peněžitá pomoc zde existuje, nicméně vzhledem k výši pomoci v mateřství, která je ženám nebo v současnosti i mužům vyplácena, nejde o skutečnou kompenzaci platu.

I když způsob výpočtu peněžité pomoci v mateřství je stanoven tak, aby zmírňoval příjmový pokles zaměstnankyně, tedy ženy s různou výší platu dostávají na mateřské dovolené různý příjem, stanovením redukčních hranic je ve výsledku tento záměr zpochybněn. Tento způsob stanovení dávky v závěru postihuje jak mladé ženy s nízkými nástupními platy, tak ženy s vyššími příjmy. Ty totiž pocítí v období porodu dítěte výrazný pokles příjmu finančních prostředků (Křížková, 2007).

Mateřská dovolená je poskytována po dobu minimálně 14 týdnů, ale nemůže skončit před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu. Většinou je čerpána po dobu 28 týdnů od počátku 6. týdne, maximálně však 8. týdne před očekávaným dnem porodu. Peněžitá dávka spojená s mateřskou dovolenou je dávkou nemocenského pojištění. Je tedy závislá na výši předchozího příjmu zaměstnance a činí 70% denního vyměřovacího základu. Peněžitá pomoc v mateřství a mateřská dovolená může být poskytnuta i muži

pečujícímu o dítě místo manželky nebo jiné osobě, které bylo dítě svěřeno do trvalé péče.⁶

Tabulka č. 2: Maximální výše peněžitě pomoci v mateřství za 30 dnů, 2008-2011

Rok	Maximální výše peněžitě pomoci v mateřství za 30 dnů
2011	28 950 Kč
2010	23 490 Kč
2009	28 890 Kč
2008	15 870 Kč

Zdroj: Měsec.cz : server o osobních financích. Peněžitá pomoc v mateřství, lidově též "mateřská". Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/mzdy-a-duchod/socialni-podpora/nemocenska/pruvodce/penezita-pomoc-v-materstvi/>>.

Na mateřskou dovolenou navazuje rodičovská dovolená doprovázená rodičovským příspěvkem, který je poskytován rodiči trvale pečujícímu o dítě do 3, 4 v případě zdravotního postižení dítěte 7 let věku. Teprve novela zákoníku práce s účinností 1.1.2001 umožnila alespoň legislativní zrovnoprávnění mužů a žen v oblasti čerpání rodičovské dovolené. Matka i otec dítěte se mohou střídat v pobírání rodičovského příspěvku. Současná legislativa umožňuje čerpání v těchto variantách:

- **11 400 Kč/měs. při zrychleném čerpání do 2 let věku dítěte ve zvýšené výměře.** Rodič má na tento příspěvek nárok pouze tehdy, měl-li před odchodem na mateřskou dovolenou denní vyměřovací základ pro výpočet peněžitě pomoci v mateřství minimálně 380 Kč denně.
- **7 600 Kč/měs. při klasickém čerpání do 3 let věku dítěte v základní výměře.**
- **7600 Kč/měs. do 9 měsíců dítěte, dále do 4 let věku 3800 Kč/měs. ,při čerpání rodičovské dovolené po dobu 4 let.**
- **7 600 Kč do 7 let věku dítěte** - u dětí dlouhodobě zdravotně postižených a dětí dlouhodobě těžce zdravotně postižených.⁷

⁶ Zákon č. 262/2006 Sb. , zákoník práce ze dne 21. dubna 2006. §47,§55. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

⁷ *Těhotenství a péče o dítě.* Rodičovská dovolená-rodičovský příspěvek. Dostupné z WWW: <<http://www.babyonline.cz/tehotenstvi/rodicovska-dovolena.html>>.

Vzhledem k poměrně nízké výši dávky doprovázející rodičovskou dovolenou, je v situaci rodin s malými dětmi rozhodující udržení vyššího příjmu - ve více než 75% rodinách vydělává více muž a díky zakotvenému čerpání rodičovské dovolené ženou, je pouze kolem 1% otců, kteří rodičovskou dovolenou využijí (Křížková, 2007).

Zákon alespoň umožňuje neomezeně si přivydělávat či se vrátit do práce aniž by rodič ztratil nárok na rodičovský příspěvek, k péči o dítě však může využívat jesle nebo školku v zákonem vymezeném rozsahu-jesle max. 5 dnů v měsíci, školku max. 4 hodiny denně nebo 5 dnů v měsíci.

Dalším problémem je pak délka rodičovské dovolené, a to až do 4 let věku dítěte při zachování možnosti vrátit se ke stejnému zaměstnavateli. Po návratu do práce z mateřské dovolené je zaměstnavatel povinen umožnit návrat na stejnou původní pozici, při návratu po rodičovské dovolené musí nabídnout místo odpovídající původní pracovní smlouvě. Zaměstnavatel nesmí požadovat změnu této smlouvy a nutit k ní.

Ochranná doba, po kterou nesmí být zaměstnanci čerpajícímu rodičovskou dovolenou udělena výpověď a během níž má zaměstnanec po návratu z rodičovské dovolené nárok na stejné pracovní místo, trvá do tří let věku dítěte (Fialová et al., 2010). Délka této ochranné doby působí kontraproduktivně, a to jako diskriminační činitel během přijímání mladých žen do zaměstnání. Zaměstnavatel tak raději přijme osobu, u které je minimální riziko odchodu, aby neztratil investici vloženou do jejího zaškolení. Opatření ochranné lhůty tak může ženě spíše uškodit (Valentová, 2005).

Tyto podmínky způsobily, že Česká republika je dlouhodobě zemí s nejvyšší mírou vlivu mateřství na zaměstnání ženy ze všech zemí EU. Rodičovství má velmi významný vliv na zaměstnanost českých žen ve směru jejich ústupu z trhu práce, ale poměrně významný vliv má i na české muže, ale opačným směru (Křížková, 2007).

V letošním roce zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí návrhy změn, které by měly zahájit legislativní proces sociální reformy. Jednou z klíčových oblastí chystaných legislativních změn je také oblast rodinné politiky a péče o děti.

MPSV chystá novelu zákona o sociálně-právní ochraně dětí, se kterou se pojí také novely ostatních zákonů, jako je např. zákon o rodině. Posílením prevence, sociální práce s rodinami a rozvojem náhradní rodinné péče se snaží snížit počet dětí v ústavní péči. Předpokládá se, že by tyto změny mohly nabýt účinnosti k 1.1.2012.

Základní body změn v oblasti rodinná politika a péče o děti:

1. Rodičovská výpomoc - cílem je upravit institut poskytování rodičovské výpomoci, tedy pečování o dítě souběžně s péčí o vlastní předškolní dítě mimo režim živnostenského zákona na základě smlouvy. Zákon klade velmi minimální požadavky s tím, že rodič nejlépe posoudí, za jakých podmínek a které cizí osobě může své dítě svěřit.

2. Poskytování služeb péče o děti na nekomerčním základě – poskytování těchto služeb bude zákonem rozděleno na péči o velkou, střední a malou dětskou skupinu. Podle velikosti skupiny pak budou rozlišeny požadavky na kvalitu péče. Pro malé a střední skupiny nebude platit hygienická vyhláška a požadavky na prostory pro pobyt dětí by se měly stát dostupnější.

3. Živnost „péče o dítě do tří let věku v denním režimu“ – stanovení nových podmínek odborné způsobilosti pro provozování živnosti by mělo usnadnit získání kvalifikace pro širší okruh osob.

4. Rodičovský příspěvek - U dětí starších dvou let bude rodičovský příspěvek poskytován bez ohledu na délku pobytu v zařízení péče o dítě. U mladších dětí bude limit délky pobytu v zařízení péče o dítě zmírněn.⁸

3.5.2 Pracovně právní legislativa

Politika rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce a její mechanismy se začaly prosazovat až v souvislosti s politikou vstupu do Evropské unie, kdy bylo nutné sladit právo a legislativu s legislativou EU. Rovné příležitosti pro ženy na trhu práce a antidiskriminační opatření jsou v Evropě sjednocovány a podporovány. Nicméně prosazení a implementace těchto opatření v podnikatelském sektoru je velmi problematické, zvláště když největší roli hraje efektivita a maximalizace zisku (Valentová, 2005).

Jednou z hlavních podmínek vstupu ČR do Evropské unie v roce 2004 byla implementace direktivy *Acquis communautaire*. Přímým vliv pak mělo přijetí novely zákona o zaměstnanosti, kde došlo k rozšíření skupiny znaků, které jsou považovány za diskriminační, mimo jiné zde byly zařazeny sexuální orientace, gender, manželský a

⁸*BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export. Návrh sociální reformy v roce 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zakonne-pojisteni/mpsv-navrh-socialni-reforma-v-roce-2011/1001911/59549/>>.*

rodinný stav a o povinnosti k rodině. V druhé fázi pak byla přijata novela zákoníku práce, která měla zahrnovat evropské přístupy k rodině. Kromě přesně vymezené diskriminace v pracovněprávních vztazích se nově zavedla celá řada opatření, která měla mít pozitivní vliv na uchování zájmů rodiny. Tato novela zákoníku práce měla za cíl sladění se směrnicemi Evropského společenství, kterými se provádí zásada rovného zacházení bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, rasový či etnický původ a ve kterých je stanoven základní rámec pro boj s diskriminací, a jejich implementaci. V této novele je konečně právně definován pojem sexuálního obtěžování a je zde ošetřen tento typ diskriminace v pracovněprávních vztazích (Křížková, 2007). K 1. lednu 2007 došlo k další změně v podobě nového zákoníku práce. Co se týče přesných definic v oblasti rovnosti příležitostí mužů a žen se však odkazuje na antidiskriminační zákon, který měl tuto problematiku přesně upravovat. Ten nebyl ale v roce 2007 ještě finalizován a schválen a zůstával stále v jednání vlády. Tento zákon nabyl účinnosti teprve 1. září 2009 jako zákon 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.⁹

Zákony týkající se problematiky

Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších právních předpisů

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších právních předpisů

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších právních předpisů

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších právních předpisů

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci

(Fialová et al., 2010)

⁹ *Gender studies*. Česká republika má antidiskriminační zákon!. Dostupné z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2187568>>.

3.6 Gender a management

Nízký podíl žen v řídicích a rozhodovacích pozicích v organizacích je statisticky průkazný, a to ve všech oblastech a odvětvích organizační činnosti.

Nižší zastoupení žen v managementu souvisí s celkovým uspořádáním pracovního trhu, jehož nastavení mnohem lépe vyhovuje bezdětným a zaměřeným na práci, což je evidentní právě při pohledu na způsoby péče o děti a na rodinné politice (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

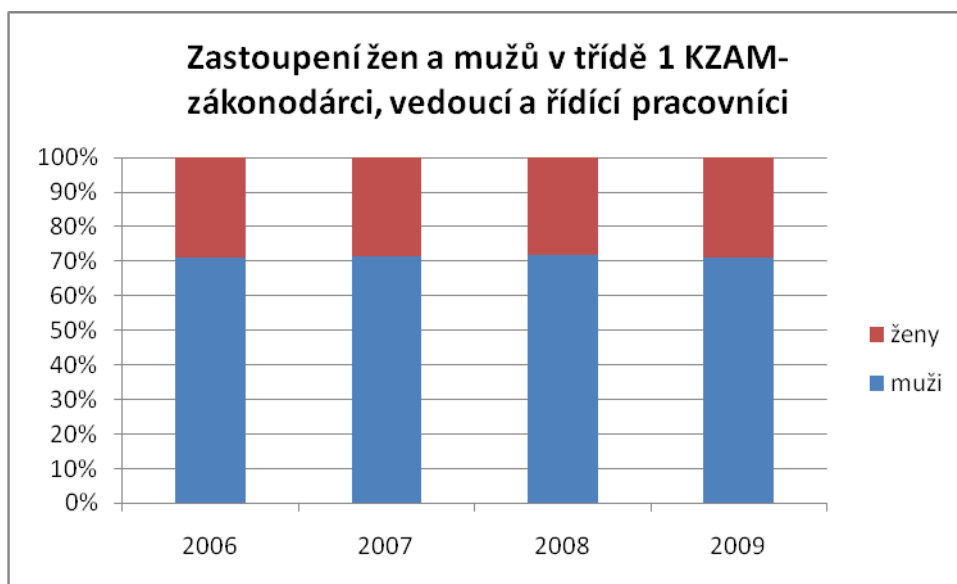
Pohotovými výmluvami pro nerovnost pohlaví v oblasti managementu se staly demografické předpoklady a životní volby - ženy opouštějí zaměstnání, aby založily rodinu, ženy se nechtějí dostat na vrcholné funkce, místní poměry ovlivňují výsledky; vina je tak sváděna i na zaměstnané ženy.

Nový výzkum ukázal, že k dosažení stejných podmínek postupu na manažerské pozice je ještě dlouhá cesta i přes všechna opatření, zprávy o pokroku ve sjednocování odměn a povyšování. Podle zprávy Fortune 500¹⁰, ženy představují pouze 3 % ředitelů a méně než 15 % korporátních manažerů ve špičkových společnostech na celém světě.¹¹

¹⁰ Fortune 500 je každoroční žebříček sestavený a vydaný časopisem *Fortune*, který řadí 500 amerických soukromých a veřejných korporací podle jejich hrubého obratu (a po úpravě Fortune, týkající se spotřební daně). Zahrnuje ty soukromé a veřejné společnosti, u kterých je jejich obrat veřejně znám. První takový seznam byl publikován v roce 1955.

¹¹ *Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. Ženy v managementu: přelud pokroku.* Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10069450-48366590-600000_d-zeny-v-managementu-prelud-pokroku>.

Graf č. 3: Zastoupení žen a mužů v třídě 1 KZAM – zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci, 2006-2009



Zdroj: Český statistický úřad. Trh práce v ČR 1993 až 2009.

Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>>.

Z grafu č. 3 je patrná převaha mužů ve vedoucích pozicích v České republice. Lze vidět, že tvoří více než 70% na těchto místech a tato situace od roku 2006 příliš nemění.

3.6.1 Typy manažerů a manažerek

Na základě výzkumu provedeného v roce 2006 týkajícího se podmínek a nerovností v ČR byly manažeři a manažerky rozděleny do tří skupin, tedy byly určeny tři typy manažerů či manažerek.

Významným zjištěním bylo, že rozdělovacím faktorem mezi manažery není gender, ani věk, odvětví nebo region, ve kterém pracují. Rozhodující je spíše přístup k práci, motivace, a také životní hodnoty a priority, které si manažeři či manažerky stanovují. To má vliv na to, jaké místo zaujímá kariéra v jejich životě. Podle tohoto kritéria lze manažery a manažerky rozdělit takto:

1) kariéra, tedy úspěšná manažerská profesní dráha je životním cílem – manažeři/-ky jsou vedeni touhou prosadit se, řídit, být šéfem, mít podřízené a zodpovědnost. Typické je vynaložení úsilí pro dosažení kariérního růstu, aplikace strategií pro maximální zhodnocení zkušeností a dosažení vyšší pozice. Není pro ně důležitá loajalita

organizaci, preferují možnost osobního rozvoje, nutná je možnost osobního rozvoje, potřebují postupovat dál. Pokud je jim tato možnost upřena, hledají jiné cesty, i odcházejí do jiných společností. Ženy v této skupině často opouštějí firmy, kde se setkávají s nemožností postoupit v organizaci dále, neboť místo zastává muž. V této skupině jsou ženy zastoupeny ve stejné míře jako muži, nelze tedy říct, že by byly skromnější a manažerská kariéra je nezajímala, jak se někdy tvrdí. Porod dítěte nebo mateřská dovolená je pro ně jen dočasné zastavení na cestě vzhůru.

2) kariéra je prostředkem, jak dělat dobře práci, která je uspokojuje – postup není cílem, ale prostředkem, jak dělat práci, která je zajímavá a znamená uspokojení. Kariéru rozvíjejí pro učení nových věcí, ne naopak. Ve své práci nechtějí zůstat na místě, ale není podstatné, jestli je nová pozice výše v organizační hierarchii. Obsah práce je musí uspokojovat a dávat něco nového. Považují kariéru za vedlejší výsledek své kvalitní práce a vztahu ke své práci.

3) Kariéra je vnímána jako služba organizaci nebo obecně veřejnosti – manažeři/-ky si spíše uvědomují negativní stránky manažerské práce, jako jsou nedostatek času, příliš zodpovědnosti, intenzivní práce. Přijetí vyšší pozice vnímají jako službu pro své kolegy a pro organizaci. Vyšší pozice podle nich přináší také ztrátu osobní svobody. Větší hodnotu představuje rodina a volný čas. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006)

3.6.2 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru

3.6.2.1 Věk

Rozdíly v profesních drahách mezi generacemi je snad větší než mezi pohlavími. V ČR je to zdůrazněno také politickým milníkem 1989.

Lidé budující kariéru ve věku 30 - 40 let byli často nuceni přejít do jiného odvětví a hlavně doplňovat vzdělání. Mladí lidé dnes mají proti nim nevýhodu v tom, že je menší šance udělat vrcholovou kariéru bez absolvování vysoké školy. Významný je generační rozdíl v profesní dráze žen. V současné době mladší ženy začínají o dětech uvažovat až kolem věku třiceti let, po tom co dosáhly určité pozice. Vzhledem k rodinné politice a situaci na trhu práce nemají příliš na výběr. Na příspěvek při

mateřské dovolené mají nárok až po odpracování určité doby. Po vystudování vysoké školy tedy zhruba ve věku 25-26 let jsou ženy neperspektivní pro zaměstnavatele, kteří předpokládají jejich brzký odchod na mateřskou.

Věkové rozdíly mají odlišný dopad na muže a na ženy, které se k budování kariéry později než muži, většinou až potom co odrostou děti. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006)

Tabulka č. 3: Kariérní schéma manažerky podle věku

Věk	Charakteristika
20 - 29 let	relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání;
30 - 39 let	podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu;
40 - 49 let	„samostatnost“ dětí, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce; podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje;
50 - 59 let	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech intervalu nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat;
60 a více let	většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %), počet manažerek výrazně klesá.

Zdroj: Vlach, J. Gender v managementu : vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. IJ046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. s.28

3.6.2.2 Podnikatelská vs. nepodnikatelská sféra

I když rovnost odměňování definuje § 4a zákona č.1/1992 Sb., o mzdě v segmentu manažerů, toto není v podnikatelské sféře, kromě ustanovení právních norem o rovnosti pohlaví, nijak institucionálně zajištěno. Podmínky v manažerských smlouvách nejsou nijak veřejně kontrolovány a jsou v povědomí pouze úzkému okruhu profesionálních manažerů.

Rozdíly jsou v utváření kariéry ve veřejném, nepodnikatelském sektoru a soukromém, tedy podnikatelském sektoru. Obecně ve státních organizacích se nevyžaduje tak intenzivní a časově náročná práce jako v soukromé sféře (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3.6.2.3 Motivace kariérního postupu

Motivací mohou být lidé, příležitosti, osobní charakteristiky, charakter práce, události a také materiální ohodnocení práce.

Pro muže jsou motivačním faktorem schopní podřízení a dobře vytvořený pracovní tým. Pro ženy jsou důležitější přátelské vztahy a podpora pracovního kolektivu.

Zatímco muži jako vlastnost důležitou pro kariéru považují svou sebedůvěru a přesvědčení ve svůj úspěch, ženy mají potřebu dokázat si schopnost řídit pracovní tým. Kariéra pro ně znamená možnost poznat svou cenu. Ženy často potřebují dokázat (hlavně mužům), že dokážou to co ostatní.

Muže ke kariérnímu postupu motivuje také potřeba řídit a mít samostatnou odpovědnost. Ženy považují za důležitější schopnost komunikovat a vycházet s různými lidmi (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Výzkum mezi manažerkami provedený Klubem manažerek při České manažerské asociaci provedený v roce 2007 ukázal, že hlavní motivací pro volbu manažerské kariéry byla příležitost sebeuplatnění (Vlach, 2008).

Stejnou motivací jak pro manažery, tak pro manažerky je pocit uspokojení z jejich práce. Jako doplňující motivující prvek k tomuto je pocit smysluplnosti práce – měla by přinášet nějaké hodnoty pro společnost.

Pro pracovní motivace je také nutné dobře vybrané místo. To platí nejen na manažerských pozicích. Pracovník či pracovnice může zužitkovat všechny vlastnosti a kvalifikace, které má pro dobré vykonávání své práce. Pokud ženám není dopřáno dosáhnout na pozici, kde mohou nejlépe uplatnit své schopnosti a znalosti, může to vést ke ztrátě motivace a rezignaci na manažerskou kariéru. Je to jedno z vysvětlení nízkého počtu žen na vedoucích pozicích.

Nelze zapomenout na materiální motivační faktory – tedy hlavně finanční ohodnocení práce. Muži jsou tímto prvkem motivováni více než ženy. Dobré finanční

ohodnocení představuje prostředek, jak zabezpečit rodinu. To potvrzuje výše zmíněné stereotypy, kde muži představují živitele rodiny. Důležitost finančního ohodnocení, ale také závisí na životních obdobích, ve kterých se manažeři/-ky nacházejí. Pokud partner vydělává více nebo pracovník žije sám bez rodiny, je možné, že bude převažovat uspokojení z práce nad finanční stránkou (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Motivační faktory, které působí na rozhodování mužů a žen o manažerské kariéře se v podstatě mezi jednotlivými pohlavími neliší. Rozdílné je však postavení osobního života, jako motivujícího prvku – pomoc a podpora v kariéře a jeho vliv na pracovní život. Podpora osobní sféry pro muže znamená mít ženu pečující o domácnost a zajišťující její chod bez přičinění muže. Představa žen je mít partnera, se kterým mohou rozebírat svou práci a radit se o rozhodnutích (Vlach, 2008).

3.6.3 Bariéry v postupu žen

Fakt, že na vedoucích pozicích se setkáváme častěji s muži, je dán celou řadou bariér, které patří k pracovnímu prostředí. Jako první je nutné upozornit na fakt, že pracovní prostředí je lépe nastavené pro mužské role. Ženy se tomuto nastavení musí přizpůsobovat. Rodinné povinnosti, které jsou více kladeny na ženy, spolu s podmínkami mohou znamenat rezignaci na pracovní realizaci, nebo se promítnou např. do rozhodnutí o počtu dětí či zda je mít.

Ženy, které se rozhodnou toto podstoupit a přesto se kariéře věnovat, musí zvládnout se prosadit v pracovní kultuře (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Překážky, které musí ženy v kariéře překonávat, lze rozdělit do tří obecných kategorií.

- Bariéry v získání manažerské pozice – ženy často musí prokazovat schopnosti s vlastnosti, které se u mužů předpokládají automaticky.
- Bariéry spojené s harmonizací pracovního a soukromého života – zaměstnavatelé se neohlíží na rodinnou situaci pracovníků a požadují maximální pracovní nasazení. U manažerské kariéry se předpokládá trávení dlouhého času v práci, nepřerušovaná pracovní kariéra a neflexibilnost pracovního úvazku.
- Bariéry v průběhu manažerské kariéry – často jsou výsledkem přístupů zaměstnavatelů, kolegů i zaměstnanců (Vlach, 2008).

Blíže budou rozebrány bariéry spojené s postupem žen na vyšší pozice, kde se často setkáváme s pojmy skleněný strop, tokenismus, efekt eskalátoru, jako bariéra působí také genderové stereotypy

3.6.3.1 Skleněný strop

Často se v souvislosti s bariérami postupu žen na vyšší pozice objevuje pojem skleněný strop. Tento výraz označuje situaci, kdy se ženám podaří vystoupat ve firemní hierarchii relativně vysoko, pak se ale postup zastaví, jako by existovala nějaká neviditelná bariéra – skleněný strop (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). Lze ho definovat jako soubor bariér uplatňovaných na ženy, které brání postupu na vyšší funkce (Radimská, 2002).

Je to dáno také vlivem předurčených rolí mužů a žen, které komplikují ženám postup v kariéře (Tomešová Bartáková, 2009).

3.6.3.2 Bariéra odlišnosti

Manažeři nebo pracovníci přijímající zaměstnance si často vybírají kandidáty, kteří se od nich příliš neodlišují. Je pak pravděpodobné, že pokud na vyšších pozicích budou muži, další manažerské pozice budou obsazovány spíše muži (Radimská, 2002).

3.6.3.3 Působení genderových stereotypů

Genderové stereotypy mohou produkovat další situace problematizující ženám postup na vyšší pozice. Jednou takovou je všeobecný předpoklad, že ženy o tyto pozice nestojí a realizují se především v rodinné sféře. Často je povaha žen pokládána za nevhodnou – vyčítá se větší emocionalita, přisuzují se sklony k hysterii, jemnost, upovídanost a neschopnost jednat na rovinu (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3.6.3.4 Efekt eskalátoru

Tento jev spočívá v usnadnění rychlejšího postupu mužům vynecháním žen jako možných manažerek. Není jim nabízeno další vzdělání či vhodné školení nebo nejsou vůbec motivovány k postupu (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3.6.3.5 Tokenismus

Jde o jev, kdy je jedinec v určité skupině jediný nebo vzácný. Tím se stane jakýmsi představitelem či symbolem své skupiny tzv. tokenem. Jelikož je výjimečný je k němu přitahována pozornost a pozorovatelé mohou zveličovat rozdíly mezi tokeny a členy skupiny. Pro tokeny je pak jednodušší přizpůsobit se stereotypům (Radimská, 2002).

V prostředí kde budou převažovat muži, se mohou ženy snadno dostat do pozice tzv. tokenů – symbolů, tedy kumulovaných generových stereotypů. Přesto, že se manažerky budou snažit nepůsobit příliš ženským dojmem, bude to vnímáno jako handicap a ženské charakteristiky jim budou dále připisovány. Otázkou zůstává, jestli si tímto přístupem manažerky neškodí, pokud popírají svou ženskost. Může být snadno rozpoznatelné, že nepůsobí přirozeně, což může snižovat autoritu a zvyšovat nedůvěru (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3.6.4 *Problém sladění manažerské kariéry a soukromého života*

Soukromý život je s životem pracovním úzce provázán a může zásadním způsobem ovlivnit rozvíjení, zpomalení nebo úplné přerušení kariéry. Hlavními problémy, které mají vliv na pracovní život manažerů a manažerek (nejen jich) jsou narození dětí a péče o ně, sladění práce a rodiny a rozdělení rolí v páru, a celkové propojení pracovního a soukromého života.

Trh práce obecně, zvláště pak na řídicích pozicích a místech s vysokou odpovědností jsou podmínky nastaveny tak, jakoby rodina neexistovala. Tato situace nejen ženám velmi znesnadňuje možnost realizovat se v práci a zároveň se věnovat rodině (Křížková, Pavlica, 2004).

3.6.4.1 Formy zaměstnání, které mohou pomoci kombinovat práci a rodinu

Práce na částečný úvazek – Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne na zkrácení pracovní doby, tedy na pracovní době kratší než je stanovená týdenní pracovní doba. S tím se samozřejmě snižuje zaměstnanci mzda. Nejběžnější je poloviční úvazek, na 4 někdy 6 hodin denně nebo stanovená na počet odpracovaných hodin týdně – většinou 20 hodin (Fialová et al., 2010).

Job sharing – rozdělení místa mezi dva pracovníky. Podle odpracovaných hodin se pak poměrně vypočítává mzda či plat a nárok na dovolenou. Tuto formu práce neupravuje zákoník práce, záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jak bude dělení probíhat (Fialová et al., 2010). Práci si dělí nejčastěji v poměru 4+4 nebo 6+2 hodiny. Sami odpovídají za splnění úkolů dané pozice. Na českém trhu práce se tyto nabídky vyskytují ojediněle (Křížková, Pavlica, 2004).

Pružná pracovní doba – výhodou tohoto nástroje sladování profesního a soukromého života je, že zaměstnanec nepřichází o žádnou část mzdy. Pracovníci mají možnost zvolit si začátek a konec pracovní doby s tím, že je stanoven časový úsek, ve kterém musí být přítomni na pracovišti. Je také určen počet hodin, který je nutno odpracovat za den, týden, či čtyři týdny (Fialová et al., 2010).

Práce doma, práce doma s počítačem – tato forma je umožněna s rozvojem informačních technologií, u nás pomalý nárůst této formy zaměstnávání, většinou v kombinaci s pružnou pracovní dobou. (Křížková, Pavlica, 2004). Tento způsob práce český právní systém jednoznačně neupravuje, proto mohou vzniknout nesrovnalosti a rozpory. Práce z domova musí být vykonávána výhradně v pracovněprávním vztahu. Musí mít také jasné objektivně měřitelné výsledky, aby se zaměstnanec a zaměstnavatel vyvarovali případným nedorozuměním (Fialová et al., 2010).

Výzkum z roku 2006 uvádí, že nejužitečnější pomocí při zvládání rodiny i práce je volná pracovní doba, nicméně nadpoloviční většina dotázaných si myslí, že toto opatření na jejich pracovišti není možné. Podobná situace je u práce z domova, kterou by uvítalo mnoho rodičů, ale zde 70% dotázaných uvedlo nereálnost zavedení tohoto opatření v jejich zaměstnání.

Nejčastější formou podporující harmonizaci rodiny a práce je v českých firmách práce na zkrácený úvazek (29% zaměstnanců uvedlo tuto možnost), dále sdílení pracovního místa a volná pracovní doba (uvedla asi pětina dotázaných) (Ettlerová et al., 2006).

3.6.4.2 Práce vs. mateřství

Činnosti spojené s péčí o děti jsou nejen u nás, ale i ve většině západních kultur pokládány za ženskou záležitost. Základním předpokladem je, že ženy děti chtějí mít, jelikož nemohou být šťastné, pokud se realizují jen prací. Porod dítěte je spojen s určitými fyzickými a psychickými změnami, které jim údajně brání v práci. Obecně se také předpokládá, že dítě potřebuje matku, která mu věnuje čas a péči a toto nemůže nikdo nahradit. Proto převažuje názor, že manažerská kariéra není pro matku vhodná kvůli velkému časovému vytížení, nutnosti pracovat o víkend, a nezbytnosti naprostého soustředění jen na práci (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Obecně mají ženy s malými dětmi velmi komplikované postavení na trhu práce. V ČR je obvyklý model přerušení kariéry z důvodu péče o dítě. Kariéry s dlouhými přestávkami, 3-4 roky na jedno dítě, 5-6 let v případě většího počtu dětí, jsou typické (Tomešová Bartáková, 2009).

Manažerky se liší podle svého přístupu k této problematice. Jen malá část z nich souhlasí s názorem většiny mužů, že péče o děti patří jen do rukou žen a to buď přirozeně, nebo z finančních důvodů. Tyto ženy preferují rodinu před prací. Tradiční rozdělení rolí je pro ně přirozené. Dítě a odchod na mateřskou je příležitost, jak se dostat z vyčerpávajícího běhu za kariérou. Takto orientovaných žen mezi manažerkami je pouze malý počet, což je pravděpodobně dáno tím, že volí spíše méně náročné typy zaměstnání. Nicméně manažerky preferující rodinu nevěnují své práci méně energie. Pokud se dostanou na řídicí pozice, dopředu počítají s tím, že bude nutné najít způsob, jak sladit náročnou práci s mateřstvím a nesnížit intenzitu práce.

Jiný typ manažerek tvoří skupina žen, které nechtějí na kariéru úplně rezignovat, určitou část svého života se budou věnovat dětem a zbytek času intenzivně věnují práci. Buď odkládají mateřství, anebo naplno budují kariéru, až děti odrostou. Složitější situaci čelí mladší ženy. Musí zvolit, kdy a jak kariéru omezit, jak dlouho mohou mateřství odkládat, ať už ze zdravotních či jiných důvodů.

Některé ženy budují manažerskou kariéru s dětmi, jsou přesvědčeny, že kariéru je možné sladit s mateřskými povinnostmi. Nejčastěji nastupují jen na krátkou mateřskou dovolenou. Děti se často přímo účastní jejich práce. Buď je berou s sebou do

práce, nebo s nimi pracují doma. Tvrdí, že dítě takto vidí matku jako vzor, aktivní a seberealizovanou.

Narození dítěte rozhodně mění životní postoje a priority a to jak u žen, tak u mužů. Pro ženy se stává úspěšná harmonizace pracovních a rodinných povinností podmínkou, zda se vůbec na manažerskou dráhu vydají. Mateřství je silný emocionální zážitek měnící pohled na život a může vést k přehodnocení žebříčku hodnot.

Jen menšina žen se vzdává mateřství čistě jen kvůli kariéře. Spíše se stává, že s odkládáním mateřství a postupem času se omezují jejich možnosti dítě mít (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Manažerky matky využívají častěji pomoc babiček než jejich otce. Další možností jsou chůvy, státní a soukromé instituce péče o dítě. U pomoci prarodičů se jedná většinou o formu občasné pomoci, což je dáno tím, že jsou prarodiče často ještě ekonomicky aktivní. Velkým problémem je také snižování počtu míst v předškolních institucích (Ettlerová et. al, 2006). Počet dětí ve školkách roste od roku 2003 o 15%, celková republiková naplněnost je kolem 91%.¹²

Dětské jesle

Velmi diskutovaná je problematika kladů a záporů jeslí. Vedou se stále spory o vhodnosti pro dítě, jeho vázanosti na matku a v neposlední řadě převládá názor na jesle, jako místo šíření nemocí. Nicméně jesle představují první instituci, která by mohla být řešením pro ženy, které se chtějí co nejdříve vrátit do pracovního procesu a vyhnout se tak významnému přerušení kariéry (Vlach, 2008). V České republice je síť těchto zařízení velmi řídká a počet míst v nich nedostatečný. V celé ČR v současnosti nalezneme pouze 46 těchto zařízení s celkovým počtem míst 1419.¹³

Mateřské školy

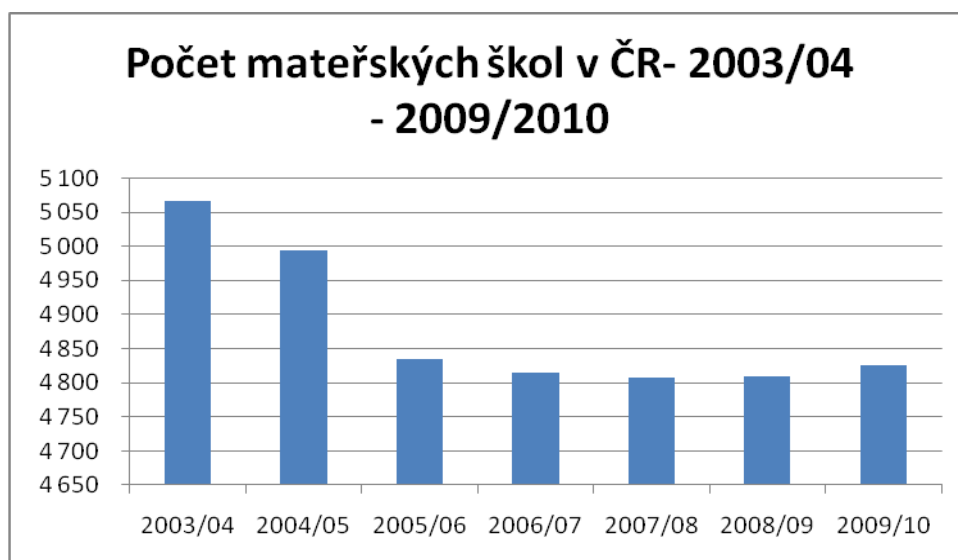
Situace v mateřských školách zatím není tak dramatická, jejich počet v posledních třech letech už neklesá. I přes narůstající počet nevyřízených žádostí,

¹² Novinky.cz. Školky v Česku praskají ve švech, nestačí babyboomu. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/231027-skolky-v-cesku-praskaji-ve-svech-nestaci-babyboomu.html>>.

¹³ ÚZIS ČR. Česká republika: Celkový přehled zdravotnických zařízení. Dostupné z WWW: <<http://www.uzis.cz/cr-kraje>>.

většina dětí ve věku 3-5 let je v péči těchto institucí. Jak udržitelná bude situace, v současnosti, kde se hovoří o babyboomu, je otázkou. Pro pracující ženy je rozhodující období do tří let, kdy péče o děti spočívá na nich nebo rodině (Vlach, 2008).

Graf č. 4: Vývoj počtu mateřských škol v ČR



Zdroj: Mateřské školy. In Vývojová ročenka školství v ČR. Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání, 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.uiv.cz/clanek/729/2009>>.

Tabulka č.4: Počet nevyřízených žádostí o umístění v mateřské škole v ČR

Šk. rok	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Počet	-	-	6810	9570	13409	19996	29632

Zdroj: Mateřské školy. In Vývojová ročenka školství v ČR [online]. Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání, 2010.

Dostupné z WWW: <<http://www.uiv.cz/clanek/729/2009>>.

Komerční služby

Placené služby pro domácnost nabízejí různé agentury, které na základě poptávky zákazníka nabídnou vhodné řešení. Jedná se většinou o uklízení domácnosti, různé domácí práce, hlídání dětí, doučování, hlídání zvířat, péče o seniory a nemocné.

V České republice, kromě největších měst, není zatím využívání těchto služeb standardní záležitostí. Lidé trpí předsudky vůči těmto službám. Navíc je pravdou, že ne každá domácnost si tuto možnost může dovolit (Vlach, 2008).

Je pravdou, že život matkám na manažerských pozicích komplikuje také negativní tlak sociálního okolí. Žena budující kariéru je obecně považována za špatnou matku, i když bude pracovat na zkrácený úvazek (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Řešením pro matky, které nechtějí ztratit kontakt s profesí a zároveň se mohly věnovat dětem, by byly například firemní mateřské školky. V ČR je však tato forma zaměstnaneckého benefitu poměrně nová, a těchto školek lze u nás vidět jen minimum. V zahraničí je tento problém již řešen různými způsoby a na tyto formy péče o dítě je myšleno také v legislativě. Ve Francii o 18% dětí do 3 let pečují registrované chůvy, tato služba je podporována finančně státem. Německo, Rakousko a Švýcarsko řeší tento problém tzv. "vzájemnou rodičovskou výpomocí", která je také upravena zákonem (Hlaváčková, 2009).

Rodičovská dovolená

Pojem, který nelze vynechat při uvažování nad omezujícími prvky manažerské kariéry žen je rodičovská dovolená. Termín rodičovská dovolená se používá od roku 2001, kdy nahradil původní termín další mateřská dovolená. Tato změna byla zavedena kvůli zpřístupnění jejího využívání mužům. Nicméně, jak už bylo zmíněno, praxe se nijak významným způsobem nezměnila a této možnosti využívá necelé 1% mužů. A to zejména z ekonomických důvodů. Jelikož si manažerky vybírají většinou muže s podobným postavením, vzhledem k platovým nerovnostem, je to většinou opět muž kdo má vyšší plat. V ČR je navíc vytržení z práce z důvodů rodičovské dovolené velmi dlouhé - až 4 roky.¹⁴ (Podmínky čerpání rodičovské dovolené viz kapitola Rodinná politika.) Specifické chování mladých matek v ČR v důsledku dlouhé doby přerušení kariéry z důvodu péče o dítě a následný návrat většinou do práce na plný úvazek je výrazně odlišné od většiny vyspělých evropských zemí (Tomešová Bartáková, 2009).

V podstatě existují dva způsoby, kterými rodičovská dovolená brzdí ženskou manažerskou kariéru. Za prvé jsou manažerky velmi často přeraženy zaměstnavatelem na jiné místo, a druhým způsobem je ztráta kontaktu s pracovištěm a kvalifikace.

Zaměstnavatelé neradi drží pozici pro manažerku, na rodičovské dovolené. Na její místo musí najít jinou odpovědnou osobu, a situace se po návratu ženy z rodičovské

¹⁴ *Demografický informační portál*. Demografický informační portál Články. Dostupné z WWW: <http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=238>.

dovolené řeší velmi obtížně. Navíc mají pocit, že ochabne její pracovní nasazení a flexibilita (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). Ačkoli pokud by firma měla zavedena pro rodinná opatření, či nějakou politiku, mohou tato redukovat stres na pracovišti, a také je větší pravděpodobnost, že se žena bude chtít vrátit do práce po narození dětí. Tím firma nepřijde o zaměstnance či zaměstnankyni, do které/ho již něco investovala, před odchodem na rodičovskou dovolenou (Tomešová Bartáková, 2009).

Přerušení práce a odchod z pracoviště je komplikací zejména ve specializovaných manažerských postech, kde je potřeba zvláštní kvalifikace. Na místech, kde manažerky využívají hlavně své osobnostní přednosti, je jasné, že o tyto vlastnosti nemohou přijít. Jedná se spíše o to, že by mohly ztratit sociální dovednosti, pokud tráví většinu času samy doma s dítětem. Manažerky čelí o to složitější situaci, neboť jejich práce je časově náročná a vyžadující vysokou kvalifikaci. To může být důvod, proč některé nepokračují v manažerské kariéře, ale pracují na nižších pozicích. Ženy, které se nechtějí vzdát kariéry kvůli dětem, se většinou snaží udržovat svou kvalifikaci a dovednosti. Jsou v neustálém kontaktu s firmou, pokud je jim to umožněno nebo pracují jinou formou.

Manažerky se musí rozhodnout mezi možností práci během mateřské dovolené přerušit jen na nezbytnou dobu, nebo střídat období soustředění na kariéru a rodinu (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

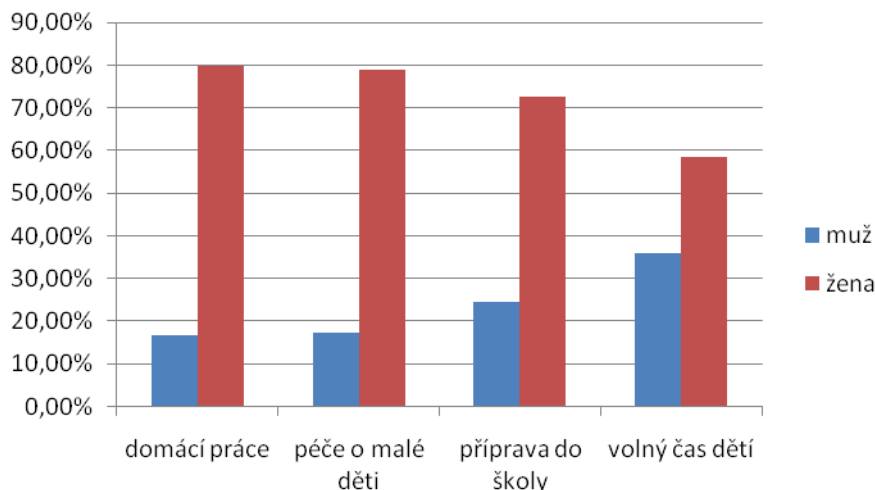
Mezi možnostmi, které pomohou sladit soukromý a pracovní život patří větší zapojení partnera a rozdělení úloh, vstřícný přístup zaměstnavatele v opatřeních jako jsou využití placených služeb péče o děti a domácnost.

3.6.4.3 Partnerský život

Nejlepší cestou jak dosáhnout sladění sféry pracovního i soukromého života je najít podporujícího a pomáhajícího partnera, který bude schopen zvládnout část starostí a péči o děti. Tato podpora je nutná, nicméně je otázkou kolik mužů je ochotných část této zodpovědnosti na sebe vzít, aniž by utrpěla jejich mužská identita. V České republice převládá názor, že otcem znamená být zejména živitelem rodiny (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). Což dokazuje také výzkum z roku 2006. Pokud rodina nevyužívá pomoc třetí osoby, pak zabezpečení chodu domácnosti, péče o malé děti leží

na ženě ve více jak 80%. V každé páté rodině tyto činnosti vykonává stoprocentně. Ve volném čase dětí se jim muži věnují až ze 40% (Ettlerová et al., 2006).

Graf č. 5: Průměrný podíl mužů a žen na vybraných činnostech v úplné rodině



Zdroj: ETTLEROVÁ, Sylva, et al. Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího školního věku. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 106 s. ISBN 80-87007-38-7. s.46

Při rozhodování o vstupu do řídicích pozic, budování manažerské kariéry je rozhodující podpora životního partnera či partnerky, tedy rozhodně pokud se chystají založit rodinu a žít partnerským životem. V uspořádání genderových rolí v domácnostech lze najít dva základní partnerské modely. První představuje tradiční rozdělení rolí: muž = živitel, žena = pečovatelka. Muž se věnuje práci a profesní kariéře, žena ho podporuje a věnuje se chodu domácnosti a péči o rodinu.

Druhý model zahrnuje různé způsoby rozdělení práce mezi partnery, které se objevily od 50. let 20. století. Manažerky, které nechtějí omezit svou kariéru kvůli rodině, preferují některých z těchto moderních způsobů. Ženy na vyšších pozicích si obecně vybírají partnery na podobné úrovni, s podobnými ambicemi. Manažerky nejčastěji žijí v uspořádání, kde se oba partneři podílejí na placené i domácí práci, jde o dvoukariérová manželství (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3.6.5 Manažerská práce mužů a žen

Pro práci na manažerské pozici by měli muži i ženy splňovat určité charakteristiky. Význam charakteristik se odvozuje od konkrétní zastávané pozice. Z výzkumů mezi zaměstnavateli i samotnými manažery a manažerkami byly zjištěny tyto charakteristiky, které považují za základní a rozhodující:

- přesvědčivost,
- schopnost prosadit se,
- orientace na cíl
- autorita,
- vysoká motivace,
- ochota stále se vzdělávat,
- komunikační schopnosti,
- flexibilita (Vlach, 2008).

Mezi manažery a manažerkami existují rozdíly a různé přístupy v jednání v rámci práce. Tyto rozdíly mohou být vysvětlením příjmových nerovností mezi muži a ženami na manažerských pozicích.

Obecně převládá přesvědčení, že manažeři disponují větším nadhledem a soutěživostí, jsou více agresivní, ženám jsou připisovány vlastnosti jako empatie, citlivost, pečlivost, zaměřené na detail. Ženy v řídicích funkcích nejsou právě kvůli těmto vlastnostem dostatečně akceptovány.

Velmi diskutovaným tématem je právě spojení ženy a autorita, bez které se na vedoucích postech nelze obejít. Autorita a schopnost ovlivnit je stereotypně považována za vlastnost mužů. Manažerky pak musí opustit svoji přirozenou roli, aby autority dosáhly. Pokud řídí tým a chovají se tak, jak je očekáváno u mužů na řídicím postu, jsou vnímány jako nepřirozené a stylizované. Zdá se to být začarovaný kruh. Budou-li ženy manažerky tvrdé, agresivní a přísné k podřízeným bude to vnímáno, zvláště podřízenými negativně. To co jsou u mužů očekávané a vyžadované vlastnosti, je u žen negativní, neboť to znamená vybočení z role. Některé manažerky se rozhodnou tvrdý a autoritativní styl řízení neakceptovat, právě proto, že by tím zpochybnilly strukturu, kterou mají genderově zafixovanou. Zvláště v ženském kolektivu to může znamenat získání autority mnohem snadněji, než cestou ženám nevlastní. Zatímco muži zmíněné vlastnosti žen, empatii, citlivost a schopnost porozumění druhým přetváří ve svých

pohledech na náladovost, emotivnost a hysterii, ženy tyto vlastnosti u manažerek oceňují (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Tabulka č. 5: Charakteristiky mužů a žen v práci na manažerských pozicích

MUŽI	ŽENY
Sebeprosazování - konfrontační styl, zaměření na cíl (muži si jdou za svým - přímo)	Komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat
Tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení	Zaměření na mezilidské vztahy (berou v úvahu dopad na zaměstnance), schopnost předjímat případné problémy a snaha jim při rozhodování předcházet, menší ochota riskovat
Muži nadhodnocují svoje schopnosti a zkušenosti, více zaměření na mzdu a benefity	Méně zaměřeny na získání vlivu a moci, hl. motivem/cílem je sebeuplatnění / seberealizace a dosažení vytyčené pozice, ženy více dbají na dodržování pravidel, jsou emotivnější, trpělivější, praktičtější a lépe spolupracují v rámci týmu
„Helikoptérový pohled“ - sklon k analýze věcných problémů	Smysl pro detail
Zázemí - pro muže znamená poskytnutí plného domácího servisu, kdy celkový chod domácnosti má na starosti manželka, muž-manažer rodinu zaopatřuje po finanční stránce (tradiční model rodiny → jednokariérový)	Zaměstnavatel předpokládá starost o rodinu - tím i nižší nasazení v práci
Nižší odolnost vůči zátěži → v případě stresu muži jednají - jdou do akce	Ženy v případě stresu (pod tlakem) volí spíše smířlivý způsob komunikace
Vzhledem k tradiční dělbě rolí v rodině jsou muži flexibilnější a mobilnější než ženy	Zaměstnavatel předpokládá limity z titulu starosti o rodinu
Plynulá kariéra	Přerušená kariéra, menší pracovní a řídicí zkušenosti
Průběžné vzdělávání spíše neformálního charakteru	Zaměstnavatel předpokládá časově omezené možnosti průběžného vzdělávání z titulu starosti o rodinu Ženy ve skutečnosti mají vyšší snahu doplnit si chybějící aktuální poznatky po návratu z mateřské a rodičovské dovolené (při začátku druhé kariéry), upřednostňují formální vzdělávání

Zdroj: VLACH, Jan. Gender v managementu : vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny., 2008, s.47

3.7 Vliv firemní kultury na prosazení žen

Podmínky prosazení žen v managementu nelze určit a pochopit pouze z charakteristik firmy jako je velikost firmy, obor činnosti, vlastnictví nebo lokalita působení. Budování kariéry na manažerských pozicích a podmínky pro něj jsou odvozené také od organizační kultury firem.

Firemní kultura je vlastně osobností firmy. Podobně jako lidé, firmy se snaží vytvořit si jakousi image, obraz pro okolí. Ten se však může od skutečnosti velmi odlišovat. V oblasti rovných příležitostí pro muže a ženy je vytvářena specifická politika nebo různé programy. Z velké části se jedná o marketingový tah, neboť diskriminace by se stala negativní z hlediska image firmy, a může být zdrojem sankcí podle zákoníku práce (Gazdagová, Fischlová, 2006).

Firmy by ale udržením pracovního prostředí s rovnými příležitostmi získaly několik výhod v podobě loajality zaměstnanců, snížení fluktuace, snížení rizika prezentismu, tj. výkon zaměstnanců neodpovídá jejich možnostem, když jsou přítomni na pracovišti. Rodiče malých dětí pro ně mohou představovat stabilní zaměstnance (Tomešová Bartáková, 2009).

Kultura nerovnosti pohlaví může být dána vzájemnými postoji a interpersonálními vztahy mezi muži a ženami navzájem. Ženy, které se pokusí aktivně bojovat proti nerovnosti pohlaví, narážejí nejen na pochopitelný odpor mužů, ale často se setkávají také s odmítavým postojem ostatních žen.

Autorky S.J. Maddocková a D. Parkinová popsaly některé typy kultur nerovnosti pohlaví. Jedním z nich je **gentlemanský klub**. Ženy, které se přizpůsobí se nesetkávají s nepřátelským přístupem. Muži se chovají ochránářsky, slušně, pokud se zaměstnankyně nesnaží prolomit bariéry tradičních pracovních funkcí. Hodnocení žen v práci, kterou vykonávají je vysoké, ale za předpokladu, že nebudou usilovat o budování kariéry. Tato kultura upevňuje stereotypy, že ženě náleží úloha matky a péče o domácnost, muž jako živitel rodiny.

Základem **kultury ignorace pohlaví** je názor, že žena žije stejným životem jako muži a mohou stejně tak pracovat na manažerských pozicích. Nicméně je ignorován fakt, že starost o domácnost a společenská realita mají vliv na možnosti volby žen. Část z nich se pak snaží stát dokonalou matkou, manažerkou a kolegyní, ve výsledku superženou (Gazdagová, Fischlová, 2006).

3.8 Zaměstnavatelé a ženy na řídicích pozicích

Zaměstnavatelé většinou považují uplatnění žen v managementu za pozitivní, díky specifickému přínosu, který je označován jako tzv. ženský pohled. Tento pohled v sobě zahrnuje odlišný způsob při řešení problémů, sklony dokončovat činnosti a řešení do detailu, zaměření na mezilidské vztahy a využití intuice. Ženy manažerky většinou posuzují problémy komplexněji a při řešení berou v úvahu širší dopady, zvláště na zaměstnance. Nejsou na rozdíl od mužů zaměřeny na získání moci a vlivu, a také nejsou ochotné riskovat tolik jako muži.

Muži jsou zaměstnavateli posuzováni spíše jako individualisté, ženám je přisuzován smysl pro týmovou spolupráci. Firmy se často snaží vytvářet pracovní kolektivy smíšené, neboť v takových týmech jsou vyváženější vztahy, lepší spolupráce, komunikace a v neposlední řadě vykazují větší efektivitu.

Jsou také vnímány rozdíly v rozhodovacích schopnostech. Muži mají schopnost rozhodovat se rychle, bez ohledu na správnost rozhodnutí a nepotřebují velké množství podkladů pro rozhodování. Ženy naopak rozhodnutí zvažují déle, na základě více informací a podkladů.

Manažerky jsou pak u zaměstnavatelů ceněny za lepší sociální dovednosti, mají schopnost empatie a intuice. Jsou také považovány za přizpůsobivější než muži, dokážou snáze najít a přistoupit na kompromis.

Ve většině firem nelze vidět nějakou snahu o poměrné zastoupení žen v managementu, což by zase naopak mohlo vést k diskriminaci mužů, pokud by byla naplněna daná „kvóta“. Je zde ale snaha, aby aspoň jedna žena byla v managementu zastoupena. Ženy získávají příležitosti na vedoucí pozice pronikat, a je to kvůli jejich schopnostem a na základě svých kompetencí. Stereotypy platné po stovky let nelze měnit ze dne na den, ale kladné zkušenosti s ženami na řídicích funkcích mohou vést k postupnému překonání určitých předsudků nejen vůči ženám, ale i vůči mužům (Gazdagová, Fischlová, 2006).

4 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola se věnuje jednak popisu firmy, ve které byl uskutečněn výzkum s cílem zjistit přístupy vedoucích pracovníků k možnostem kombinace pracovního a soukromého života. Pro účely této diplomové práce byl změněn název firmy. Zvoleným podnikem je ABC s.r.o., resp. jedna z jeho organizačních jednotek zásobovací a odbytový závod (ZOZ). Tento závod byl vybrán mimo jiné proto, že jako jediný v tomto podniku je veden ženou, a ženy jsou i v některých dalších vedoucích pozicích.

V této části práce budou popsány specifické podmínky a charakteristické rysy tohoto podniku.

4.1 Představení společnosti

Název: ABC s.r.o.

Sídlo: Praha

Základní kapitál přibližně: 384 450 000 Kč

Statutárním orgánem jsou 3 jednatelé. Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně a podpisuje se za ni tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis (Obchodní rejstřík).

4.1.1 Činnosti podniku

ABC s.r.o. je výrobcem a dodavatelem zabezpečovací, telekomunikační, informační a automatizační techniky. Zaměřuje se hlavně na kolejovou a silniční dopravu. Společnost působí v oblastech železniční doprava, provoz metra a závodová doprava, oblast telekomunikačních, informačních a radiových systémů, telematické aplikace, silniční, signalizační a parkovištní systémy, nové telefonní a rozhlasové systémy pro řízení železniční dopravy a pro informování cestujících, kde zajišťuje veškeré činnosti týkající se systémů a zařízení včetně výzkumu a vývoje (ABC- webové stránky).

4.1.2 Organizace firmy

V čele společnosti stojí představenstvo tvořené třemi jednatelemi, to se zodpovídá valné hromadě, která na pravidelných schůzkách jedná a rozhoduje o strategických,

obchodních a provozních záležitostech firmy. Řízení běžného provozu celé společnosti pak spadá do kompetencí ředitelství společnosti se sídlem v Praze. Vlastní činnosti firmy je pak zajišťována jedenácti organizačními jednotkami:

- Ředitelství společnosti
- Divize automatizace silniční techniky
- Divize servisu sdělovací a zabezpečovací techniky
- Divize teleinformatika
- 2 montážní závody
- 3 výrobní závody
- Zásobovací a odbytový závod
- Závod Technika

Firma má také tři dceřiné společnosti na Slovensku, jednu v Srbsku, v Bulharsku a Kazachstánu (ABC- webové stránky).

4.1.3 Historie firmy

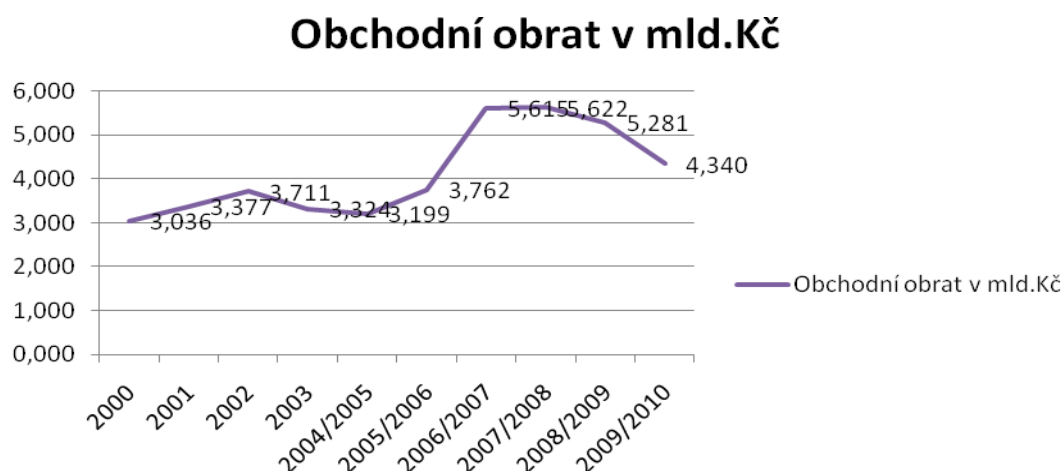
Jako datum vzniku společnosti je uváděn rok 1954, kdy vznikly firmy ČSD-Stavba a montáž sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, ČSD-Výroba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, ČSD-Ústřední zásobovací sklad, od kterých dnešní ABC, s.r.o. odvozuje svou tradici. Podnik prošel mnoha změnami, včetně slučování se slovenským podnikem. Do roku 1993 fungoval jako státní podnik. Od roku 1993 přešla firma do soukromého vlastnictví, v důsledku toho došlo ke změně organizační struktury, se kterou podnik funguje prakticky dodnes (ABC- webové stránky).

Obrat společnosti za posledních deset let stále roste. V letech 2000-2006 se pohyboval od zhruba od 3 do 4 mld. Kč. Od roku 2006 se pak obrat ABC s.r.o. přehoupl přes hranici 5 mld. Kč. K mírnému poklesu došlo v minulém roce, ten je vysvětlován omezením stavebních prací.

Počet zaměstnanců společnosti se v posledních deseti letech pohybuje kolem 1800 zaměstnanců (Výroční zprávy ABC s.r.o., 2000-2009/2010).

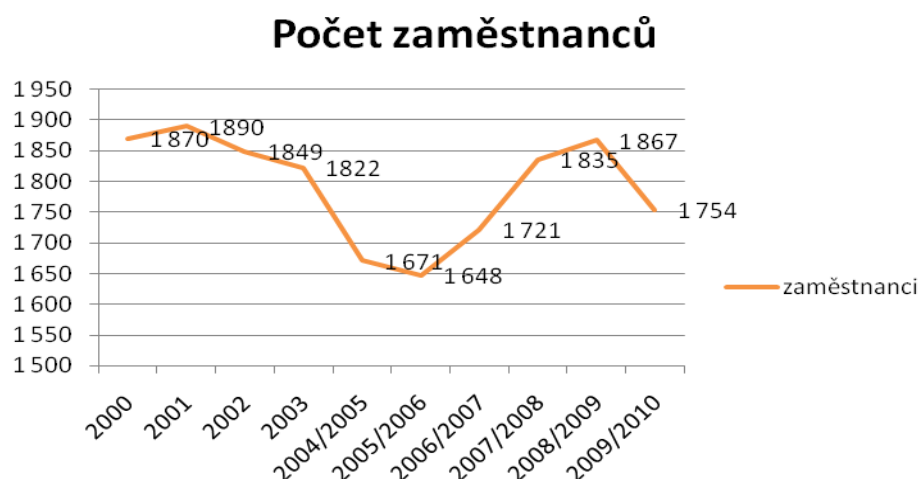
Vývoj obratu a počtu zaměstnanců ilustrují následující grafy. Je zde vynecháno období 1. 1. – 30. 9. 2004, jelikož v tomto roce firma přecházela na fiskální rok. Data tak nejsou srovnatelná.

Graf č. 5: Vývoj obratu společnosti ABC s.r.o



Zdroj: Výroční zpráva ABC, s.r.o., 2002-2009/2010

Graf č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ABC, s.r.o.



Zdroj: Výroční zpráva ABC, s.r.o., 2002-2009/2010

4.1.4 Zásobovací a odbytový závod (ZOZ)

Analýza a výzkum je zaměřena právě na tento závod.

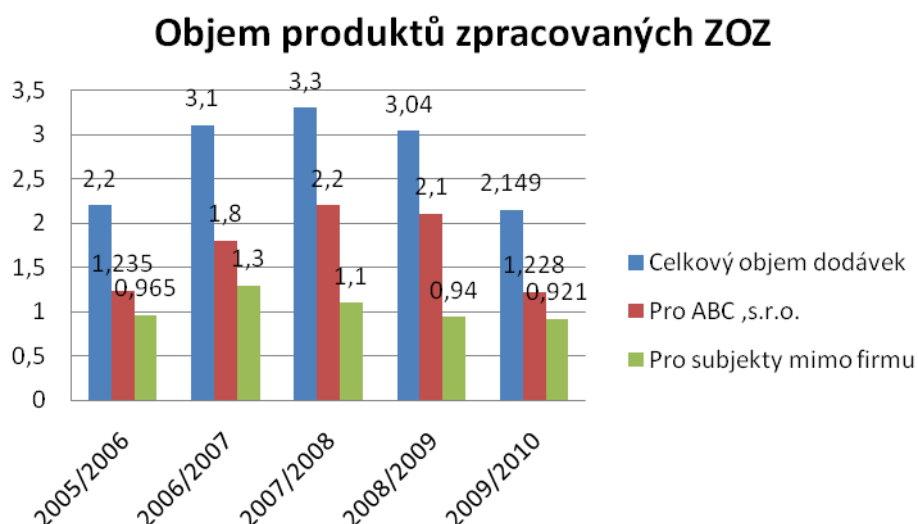
Tvoří logistické centrum celé společnosti. Zajišťuje veškerý nákup pro výrobní a montážní činnost a také odbyt výrobků a komponent odběratelům. Hlavní činnosti závodu jsou skladování, expedice, kompletace dodávek, celní deklarace a ostatní logistické činnosti. Poskytuje logistické zázemí pro všechny organizační jednotky, tuzemské i zahraniční dceřiné společnosti, a služby externím partnerům.

Podstatná část dodávek pro České dráhy, Železnice Slovenské republiky, pro výstavbu metra je zabezpečována právě tímto závodem. Zásobovací a odbytový závod má aktuálně v seznamu dodávaných výrobků a materiálů 26 000 položek a více než 1000 dodavatelů (ABC-webové stránky).

Obchodní činnost závodu zahrnuje nákup a realizaci dodávek všech typů kabelů a produkty potřebné pro jejich pokládku, spojování a zakončování.

Sklady zásobovacího a odbytového závodu prošly produkty v průměru za 2,75 mld. Kč. Nejslabším byl minulý hospodářský rok, což je připisováno doznívající ekonomické krizi. Zatím největší objem materiálu a výrobků v celé historii existence závodu byl expedován za hospodářský rok 2007/2008. Konkrétní čísla za posledních pět let uvádí následující graf (ABC - Výroční zpráva, 2005/2006 – 2009/2010).

Graf č. 7: Objem výrobků, materiálů a dalších produktů prošlých sklady ZOZ (v mld. Kč)

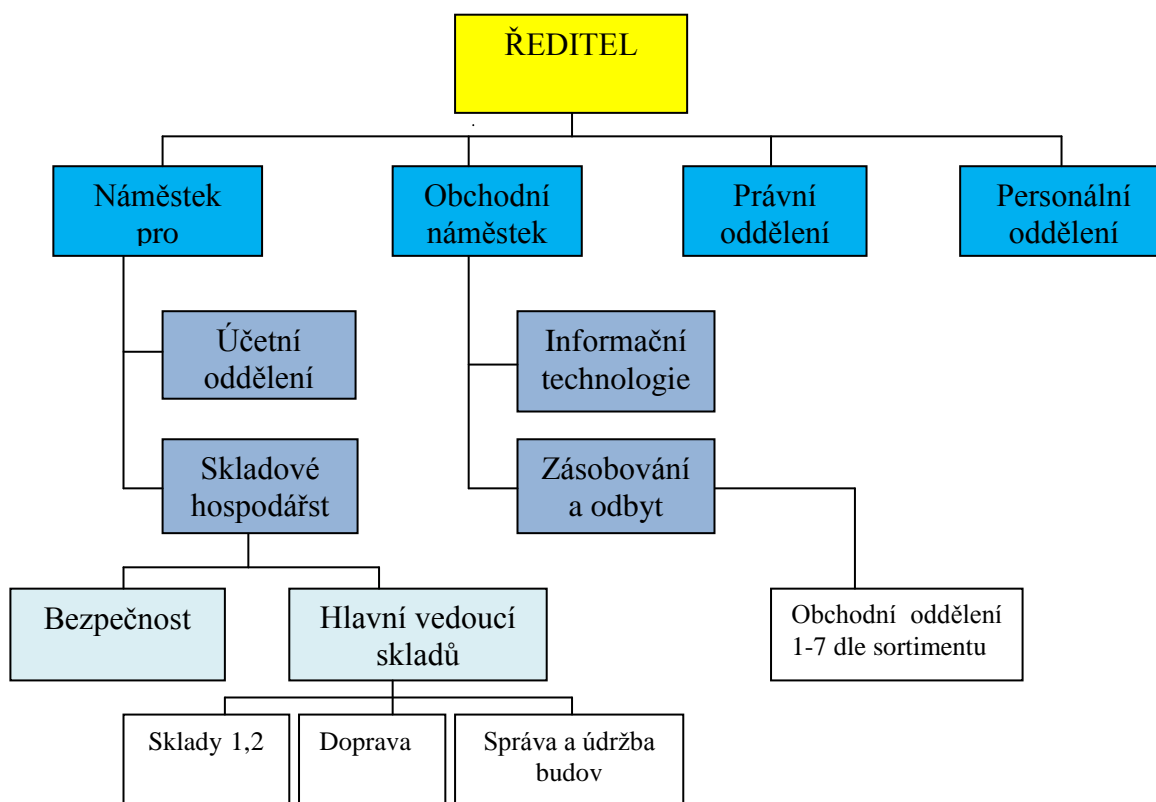


Zdroj: Výroční zpráva ABC, s.r.o., 2005/2006 - 2009/2010

Organizační struktura zásobovacího a odbytového závodu

V ZOZ je zaměstnáno 128 pracovníků. Základními útvary zajišťujícími hlavní činnost závodu jsou oddělení skladového hospodářství, pod které spadají hlavní sklady, expedice a všechny činnosti spojené se skladováním, zásobování a odbytem se stará především o obchod, dělí se dále na 7 jednotlivých obchodních oddělení podle sortimentu.

Graf č. 8: Organizační struktura ZOZ



Zdroj: Vlastní výzkum

4.2 Ženy ve firmě

Jak je patrné z uvedeného popisu činnosti firmy, působí společnost v oboru, ve kterém jsou ženy zastoupeny obvykle velmi málo. Obecně působí spíše na administrativních pozicích, v obchodě, nebo v právních odděleních. Většinou je zde vyžadováno vzdělání technického směru, přičemž je faktem, že mezi ženami je o tyto obory malý zájem.

To je případ i společnosti ABC, s.r.o. Nejmenší zastoupení žen lze vidět ve výrobních a montážních závodech. Naopak největší procento žen pracuje právě v Zásobovacím a odbytovém závodu, na který je zaměřen také výzkum v této práci. Je to dáno tím, že hlavní činnosti této organizační jednotky jsou zaměřeny na obchod a další logistické činnosti, které nabízejí větší uplatnění pro osoby bez vzdělání technického zaměření. Dále se již analýza bude zabývat podmínkami ve zvolené organizační jednotce, které jsou odvozeny ze stanov, politik a přístupů celého podniku.

4.2.1 Genderová struktura ZOZ

Zásobovací a odbytový závod společnosti ABC, s.r.o. zaměstnával k 1. dubnu 2011 128 pracovníků. V posledních pěti letech se tento počet nijak výrazně neměnil.

Jak už bylo zmíněno, právě tento závod nabízí nejlepší uplatnění pro ženy, což se také projevuje v jejich zastoupení v této organizační jednotce. Ze 128 zaměstnanců, zde pracuje 70 žen, a „pouze“ 58 mužů. Vyjádřeno v procentech, ženy tvoří necelých 55%, muži 45%. (viz Graf č. 9) Je to jediný závod společnosti, kde ženy převažují nad muži. Ženy zde působí také ve vedení závodu, kde přímo nejvyšší pozice, ředitelská, je obsazena ženou. Nelze neuvést, že ředitelka zásobovacího a odbytového závodu je pravděpodobně nejúspěšnější ženou v ABC, s.r.o. Mimo již zmíněné pozice v ZOZ, je také výrobní ředitelkou (spadají pod ni všechny výrobní závody) a je členkou dozorčí rady společnosti.

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví na jednotlivých odděleních je uvedeno v následující tabulce.

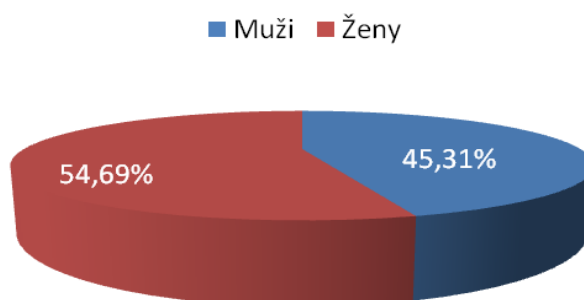
Tabulka č. 6: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních podle pohlaví

Úsek	Vedoucí	Počet pracovníků	Počet žen	Počet mužů
Sekretariát ředitele	žena	2	2	0
Právní oddělení	žena	1	1	0
Personální oddělení	žena	1	1	0
Náměstek pro ekonomiku/sekretariát	muž	---	---	---
Skladové hospodářství	muž	48	21	27
Bezpečnost práce	žena	7	1	6
Účetní oddělení	žena	14	14	0
Obchodní náměstek	muž	---	---	---
Zásobování a odbyt	muž	49	28	21
Informační technologie	---	6	2	4

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 9: Zastoupení žen a mužů v ZOZ

Zastoupení mužů a žen v ZOZ



Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.2 Firemní kultura

Zásobovací a odbytový závod, stejně jako celá společnost staví do centra zájmu spokojenost zaměstnanců. V tomto směru je kladen obrovský důraz na kvalitu pracovního prostředí a sociální jistotu zaměstnanců. Kořeny některých prvků firemní kultury lze vidět jako pozůstatky minulého režimu, kdy společnost fungovala jako státní podnik. Což má výhody pro zaměstnance v podobě propracovaných výhod a sociálního zabezpečení, ale i nevýhody, pramenící zejména v ignoranci neformálních vztahů v organizaci. To v případě ZOZ často vede ke špatné komunikaci a zhoršení vztahů mezi zaměstnanci a vedením.

Zásadně je odmítána diskriminace z jakýchkoli důvodů, jak při výběru zaměstnanců, tak např. v odměňování. Vedení ZOZ deklaruje kladení důrazu na pracovní nasazení, kreativitu, schopnosti a hlavně výsledky zaměstnanců. Jako důkaz tohoto působí jednoznačně zastoupení žen v závodě i v jeho vedení.

Celá společnost má deklarovanou a sepsanou personální politiku, která shrnuje požadavky na zaměstnance, zaměstnanecké výhody. Cílem je rozvoj a získání kvalifikovaného týmu pracovníků. Aplikace této politiky se může lišit podle jednotlivých závodů a přístupů jejich vedení.

Zaměstnanecké výhody

- zkrácení pracovní doby na 37,5 hodiny týdně
- u vývojových pracovníků a projektantů pružnou pracovní dobu
- dovolenou prodlouženou o jeden týden nad základní výměr
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na stravování
- mimořádné odměny při životních jubileích a při odchodu do důchodu
- služební automobil a jeho používání k soukromým účelům
- úhrada nákladů na rehabilitaci a ozdravné pobyty
- příspěvky na zvýšení kvalifikace pro potřeby společnosti
- poskytnutí zvýhodněných úvěrů z prostředků vnitropodnikové spořitelny
- další příspěvky a výhody, vyplývající z kolektivní smlouvy a zásad pro čerpání fondu péče o zaměstnance (ABC-webové stránky).

4.2.3 *Přístup ke sladování pracovního a rodinného života*

Problém harmonizace pracovního a soukromého života se týká každého pracujícího člověka. Složitější je situace pro ty, co se rozhodnou být rodiči.

Některé z uvedených zaměstnaneckých výhod mohou pomoci zaměstnancům tento problém částečně vyřešit. Jedná se o zkrácení pracovní doby nebo pružná pracovní doba, tu však firma i jednotlivé závody umožňují jen vybraným skupinám zaměstnanců.

V zásobovacím a odbytovém závodě možnost flexibilní pracovní doby chybí. Stejně tak nelze práci vykonávat ve formě zkrácených úvazků. Přitom charakter práce ve všech odděleních tohoto závodu nijak těmto možnostem nebrání. Zaměstnanci v případě nutnosti mohou podat žádost o upravení pracovní doby v některých dnech. Jedná se například o situace v případě nemoci dětí či rodinných příslušníků, nutnosti vyzvednutí dítěte z mateřské školky apod. Pravidelně může jít však o jeden den v týdnu, výjimečně o dva maximálně tři dny. Tyto žádosti podepisuje sama ředitelka závodu a zpravidla jim vyhovuje. Podnik ani konkrétní závod neumožňují práci z domova. V případě ZOZ by tomu opět charakter většiny pracovních míst nebránil.

Pro nezavedení těchto úvazků usnadňujících kombinaci práce a rodiny pravděpodobně hraje velkou roli poměrně příznivá pracovní doba v ZOZ. Je stanovena pevně od 7 hod. do 15 hod. Pravidlem je, že pokud nenastane na pracovišti nějaká

výjimečná situace, všichni zaměstnanci tato pracoviště v 15.00 opouští. Je pravdou, že tato pracovní doba je pro rodiče výhodnější, než je jakýsi trend posunutí začátku a s tím i konce na pozdější hodiny.

Druhým faktorem proč tyto možnosti podnik zatím nezvažuje, může být také věková struktura zaměstnanců. Věkový průměr v závodě je kolem 48 let (podle odhadu vedení závodu). I na vedoucích pozicích, které jsou časově náročnější, působí pracovníci starší 40 let, tedy již s odrostlými dětmi. Věnují se více práci a sami sobě, takže jejich situace z hlediska harmonizace soukromého života a práce je snazší. Nicméně z druhé strany toto můžeme považovat také za důsledek nedostatku alternativních pracovních úvazků. Pro ženy mladší s menšími dětmi je obtížnější koncentrovat se plně na kariéru. Zaměstnanců mladších 40 let je v závodě minimum.

Zkrácené a alternativní formy zaměstnání by ale mohly pomoci právě starším zaměstnancům, kdy potřebují úpravu pracovní doby např. ze zdravotních důvodů, či kvůli péči o rodinného příslušníka.

Firma, resp. vedení zásobovacího a odbytového závodu s rodiči na mateřské či rodičovské dovolené udržuje kontakt jen do té míry, aby s nimi ke konci rodičovské dovolené probrala možnosti návratu do firmy a zapojení do pracovního procesu. Komunikace po celou dobu funguje spíše na neformální úrovni. Zaměstnanci, tedy spíše zaměstnankyně vždy dostávají možnost vrátit se zpět na své původní pracovní místo. V případě, že toto místo zaniklo, nebo je obsazeno kvalifikovaným pracovníkem, je jim nabídnuto místo stejné nebo podobné prestiže se stejným finančním ohodnocením, odpovídající schopností a kvalifikací zaměstnance. V tomto závodě se zatím neobjevil případ, kdy by na rodičovskou dovolenou odcházel muž. Vzhledem k již zmíněné věkové struktuře, je situací odchodu zaměstnanců na rodičovskou či mateřskou dovolenou minimum.

4.2.4 Kariérový rozvoj

Ve firmě ABC, s.r.o. ani ve zvoleném závodě nejsou aplikovány žádné speciální programy pro podporu iniciativy zaměstnanců, či programy pro absolventy apod. V zásobovacím a odbytovém závodě stejně jako v celém podniku je zaměstnancům poskytována podpora pro další vzdělávání ve formě příspěvků na zvýšení kvalifikace pro potřeby společnosti.

V závodě probíhají speciální školicí programy určené pro manažery, některé i pro nižší vedoucí pracovníky. Většinou pokud jde o zavádění nových systémů, kdy je to nutné. Zaměstnanci mají také možnost využít školení, občas organizovaných v podniku. Bývají zaměřené nejčastěji na práci s počítačem.

Kariérní postup zaměstnanců je determinován jejich výkonností, kvalifikací, ale i věrností firmě. Všichni vedoucí pracovníci v závodě pro firmu pracují více než 10 let. Rychlost tohoto postupu je pak dána jejich schopnostmi a již zmíněnou výkonností. Na vedoucích pozicích v závodě se nenajde zaměstnanec mladší 40 let.

V podmínkách zásobovacího a odbytového závodu pak platí stejné podmínky pro ženy i muže. Ženy nemají nijak ztížený postup, pokud chtějí dosáhnout vyšší pozice. Vzhledem ke genderové struktuře závodu, kde převažují ženy nad muži, je možné vyloučit bariéry postupu vyplývající z odlišnosti, efekt eskalátoru (zde je spíše riziko, kdy bude fungovat lépe pro ženy). Problém bariér postupu je možné očekávat až při snaze postupu v „nadzávodní“ úrovni, kde ve vrcholných pozicích společnosti působí výhradně muži až na jedinou výjimku, jíž je právě ředitelka ZOZ.

5 Výzkum

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu mezi zaměstnanci i samotnými vedoucími pracovníky je identifikovat možnosti či překážky postupu žen v podniku a zjistit přístupy manažerů k problému kombinace práce a rodinného života.

Dílčím cílem je zmapovat postoje zaměstnanců k ženám-matkám na vedoucích pozicích a mužům-otcům na vedoucích pozicích. Zvolená metoda by měla odkrýt také rozdíly v postavení žen oproti mužům ve vedoucích pozicích, zvláště mají-li děti.

Pro dosažení těchto cílů byly zvoleny následující metody.

5.2 Metody výzkumu

5.2.1 *Analýza firemních materiálů*

Tato metoda byla použita v předchozí části pro zjištění genderové struktury firmy, možností kariérního rozvoje, a přístupů firmy ke sladování soukromého a pracovního života.

Byly analyzovány zejména materiály umístěné na webových stránkách společnosti a výroční zprávy společnosti. Nejvíce informací bylo získáno od zaměstnanců zvoleného závodu, zejména pak od pracovníků personálního útvaru.

5.2.2 *Semistrukturované rozhovory*

Cílem rozhovoru je získat pomocí verbálního chování respondenta ve vztahu k daným otázkám informace o zkoumaných jevech. Je nutná bezprostřední komunikace tazatele s dotazovaným. Výhodou je možné usměrňování a dovysvětlení otázek a situací tazatelem dotazovanému. Další plus je možnost získání požadovaných dat i při malém výběrovém souboru. V této práci byla použita forma semistrukturovaného rozhovoru, kdy oblasti, které budou srovnávány, mají pevně danou strukturu otázek, ostatní umožňují volnější interakci s dotazovaným. (Malátek, 1998)

Tato metoda posloužila k analýze postojů vedoucích pracovníků a pracovníků k problematice harmonizace soukromého a pracovního života.

5.2.3 Volné asociace

Metoda byla původně využívána v psychoanalytické praxi. Často využívanou metodikou jsou dotazník volných asociací slov.

Tato technika je založena na předkládání slov nebo výrazů dotazované osobě. Úkolem dotazovaného je bezprostředně zapsat či vyslovit co se mu v souvislosti s pojmem vybaví. Pomocí této metody je možné zjistit, co se respondentům spojuje s daným tématem (Pražáková, 2008).

Tato metoda byla použita pro zjištění postojů zaměstnanců k manažerům rodičům.

5.3 Charakter zkoumaného souboru

Dotazování probíhalo ve zvoleném závodě, v případě rozhovorů mezi vedoucími pracovníky, testy volných asociací probíhaly mezi podřízenými těchto pracovníků.

Rozhovory byly provedeny s pěti vedoucími pracovníky, výběrovým kritériem bylo pouze působení na některé z vedoucích pozic a jejich ochota dotazování se zúčastnit. Mezi dotazovanými byly 3 ženy a 2 muži. Jejich zařazení v závodě je následující: vedoucí skladů, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí účetního oddělení, vedoucí zásobování, ředitel závodu. Dotazovaní jsou ve věku od 43 do 66 let. Všichni mají již odrostlé děti, pouze s jedním dotazovaným žije dítě ve společné domácnosti. Vzdělání všech pěti vedoucích pracovníků je středoškolské. Dotazovaní pracují u stejného podniku déle než 12 let. Sociodemografické charakteristiky účastníků rozhovorů jsou shrnuty v následující tabulce. Jména jsou změněna pro zachování anonymity respondentů.

Tabulka č. 7: Sociodemografické charakteristiky dotazovaných - rozhovory

Jméno	Věk	Pozice ve firmě	Vzdělání	Rodinný Stav	Počet dětí (věk)	Partner(věk, povolání)
Jana	54	Vedoucí účetního oddělení	SŠ	Vdaná	3(29,29,34)	51, hasič
Monika	43	Vedoucí zásobování	SŠ	Rozvedená, ve společné domácnosti	1(24)	45, vedoucí skladu
Věra	66	Ředitelka	SŠ	Vdaná	2(35,46)	81, lékař v důchodu
Petr	45	Vedoucí skladů	SŠ	Rozvedený, ve společné domácnosti	1(24)	43, vedoucí zásobování
Pavel	48	Vedoucí obchodního oddělení	SŠ	Ženatý	2(24,25)	48, manažerka v rodinné firmě

Zdroj: Vlastní výzkum

Jak bylo zmíněno v předchozí části práce, věkový průměr v závodě přesahuje 45 let. Všichni zaměstnanci zapojení do výzkumu pomocí volných asociací byli starší 40 let. Na zvolené téma asociovalo 18 dotázaných, z čehož bylo 8 žen a 10 mužů. Věk nejstaršího respondenta byl 56 let, nejmladšího 41 let.

5.4 Výsledky výzkumu

5.4.1 Volné asociace na téma „matka manažerka“, „otec manažer“

Vzhledem k velkému množství asociací na daná témata, byly tyto setříděny do kategorií. Jedná se o tyto oblasti: osobní charakteristiky, vztah k okolí, rodina, práce, časové možnosti, materiální prvky a ostatní. V rámci každé skupiny byla synonyma, slova vyjadřující stejnou vlastnost či věc kumulována do jednoho termínu.

Frekvenci výskytu asociací podle kategorií uvádí následující tabulka. Zde lze vidět, že nejsou výrazné rozdíly v asociacích u matek manažerek a otců manažerů, kromě oblasti rodina, kde u matek převažují negativní asociace na rozdíl od otců. Všechny asociace a jejich četnosti podrobně uvádí tabulky v příloze č.1 a 2.

Tabulka č. 8: Frekvenční tabulka asociací podle kategorií

	Matka manažerka				Otec manažer			
	pozitivní	negativní	neutrální	celkem	pozitivní	negativní	neutrální	celkem
Okolí	5	2	0	7	3	3	0	6
Osobní charakteristiky	28	11	2	41	26	11	2	39
Rodina	8	20	0	28	8	6	0	14
Práce	10	11	1	22	14	5	4	23
Časové možnosti	1	12	0	13	2	12	0	14
Materiální prvky	10	1	0	11	19	2	0	21
Ostatní	5	8	1	14	4	8	0	12

Zdroj: Vlastní výzkum

U pojmu „matka manažerka“ byly v oblasti osobních charakteristik jako kladné nejčastěji uváděny vlastnosti cílevědomost, sebevědomí, seberealizace, starostlivost. Matky manažerky jsou také podle asociací považovány za schopné se sociálním cítěním. Nejvíce výskytů měla zodpovědnost, která v souhrnu je považována za spíše kladnou. Jako negativní se objevily asociace jako věk manažerek, zastávání dvou různých sociálních rolí, zaměření na kariéru nebo i dochvilnost.

Za kladné vlastnosti „otců manažerů“ byly jednoznačně označeny zodpovědnost, komunikace a vůbec nejčastěji zmiňovaná autorita. Negativní stejně jako u žen je zaměření na kariéru, dále pak náladovost, a setrvávání ve stresu. V oblasti osobních charakteristik se názory na otce a matky v manažerských pozicích výrazně neliší.

Velké rozdíly v postojích k matkám a otcům na vedoucích pozicích lze vidět v rodinné oblasti. Podle asociací v této skupině, jsou matky manažerky považovány za preferující kariéru před rodinou, za zdroj špatných rodinných vztahů, nedostatečné péče o domácnost. Nejčastější asociací jsou děti ve spíše pozitivním významu. Nicméně téměř všechny asociace týkající se rodiny mají v případě matek manažerek negativní hodnocení. Naopak u otců manažerů je většina zaznamenaných pojmů považována za pozitivní. V čele pak stojí otec manažer jako hlava rodiny, a zejména poskytující finanční zabezpečení rodině.

V oblasti práce opět najdeme u matek manažerek více negativních asociací. Jako pozitivní jsou uváděny úspěch, postavení v práci, částečně kariéra. Z negativních nutno uvést pracovní dobu, nedostatečnou koncentraci na práci, těžké získání respektu u podřízených, ale objevila se i asociace pozice díky vzhledu. Kladné asociace u otců

manažerů se od pojmů zaznamenaných u žen příliš neliší, lze k nim ještě přidat flexibilní práci, podporu kolegů. V této kategorii se objevilo velké množství různých asociací, vesměs opět lehce příznivějších pro otce manažery.

V případě časových možností, u obou, jak u manažerek tak manažerů, jsou asociace negativní. Nejčastější jsou nedostatek volného času, málo času pro rodinu a celková zaneprázdněnost.

Časté asociace s danými tématy se týkaly také materiálních prvků. V obou případech se nejčastěji objevují peníze, dále pak majetek. Všechny asociace v této skupině mají pro tázané kladný význam u matek manažerek i otců manažerů.

Ve vztahu k okolí pak dotazovaní u matek manažerek uvádí v kladném smyslu např. obdiv, popularitu a známosti, moc. Negativní je nepřejícnost okolí, horší vztahy v ženském týmu. U otců manažerů se také objevuje moc, obdiv a spolupráce jako spíše kladné, za negativní je zde tlak okolí. V této oblasti také nevidíme výrazné rozdíly mezi postoji k matkám manažerkám a otcům manažerům.

Z ostatních asociací, kterými reagovali dotazovaní na uvedená témata, a nebyly zařazeny do předchozích kategorií, nelze zapomenout zmínit stres. Ten byl uveden dvakrát častěji u matek ve vedoucích pozicích než u otců. U otců i matek pak bylo v negativním smyslu označeno zdraví.

Všechny sesbírané asociace včetně jejich četností na téma „matka manažerka“, „otec manažer“ uvádí tabulky v přílohách č. 1 a 2.

5.4.2 Rozhovory

Pro rozhovory se podařilo získat pět vedoucích pracovníků, 3 ženy a 2 muže. Otázky se zaměřily na postavení kariéry v životě, uspořádání soukromého života, vliv rodičovství na práci, péče o děti, péče o domácnost, postoje zaměstnavatelů k matkám i rodinnou politiku.

5.4.2.1 Kariéra a práce

Otázky v této oblasti měly za úkol zmapovat cesty k vedoucí pozici dotazovaných, postavení kariéry a práce v jejich životě.

Tři z respondentů, vedoucí účetního oddělení, vedoucí zásobování a vedoucí skladů, pracují u stejné firmy po celý život, v jejich kariérním vývoji není žádný

výrazný rozdíl. Jejich pozice jsou dány zkušenostmi, pracovními výkony. Na vedoucí funkce se dostali postupně, projitím ostatních nižších pracovních míst. Podobná situace je i ředitelky, která začínala u jiného podniku, a u vedoucího obchodního oddělení, který začínal jako dělník na dráze. U žen byl tento postup přerušen pouze mateřskou dovolenou, jak obě uvádějí.

Jana, vedoucí účetního oddělení: „Nastoupila jsem na pozici zásobovač, poté na oddělení dovozu-celní úsek, odtud jsem odešla na mateřskou dovolenou. Po návratu z mateřské dovolené se uvolnilo místo mzdové účetní, kam jsem tedy nastoupila po MD. V účtárně jsem už zůstala a jsem vedoucí účetního oddělení.“

Kromě ředitelky, nikdo z dotázaných nepovažuje kariéru za primární v životě, ani být na vedoucí funkci nebylo vyloženo jejich cílem. Toto se pro ně v průběhu času nijak neměnilo. Všichni shodně uvádějí, že chtějí jen svou práci dělat dobře, a jejich postup byl dán pracovními výsledky. Ředitelka závodu pak uvádí, že vždy šla za cílem stát se vrcholnou manažerkou, a kariéra pro ni vždy byla na prvním místě. Odtud lze odvozovat také její současnou pozici, kdy je členkou dozorčí rady společnosti a výrobní ředitelkou pro celý podnik.

Co se týče rozdělení času mezi práci a soukromý život, opět všichni vedoucí pracovníci by si přáli trávit méně času v práci, nicméně uvádějí, že si vždy čas pro rodinu umí najít. Výjimkou je opět ředitelka závodu, kdy věnuje maximum času práci.

Věra, ředitelka: „Vždycky převažuje práce, snažím se jí dávat maximum, vždycky se musí něco obětovat, když chcete dělat něco pořádně....Všechno skombinovat dokážou jenom superženy a to já nejsem.“

5.4.2.2 Uspořádání soukromého života

Zde byla pouze jedna stěžejní otázka, týkající se názoru na manželství, nesezdaná soužití apod.

Všichni tázání se vyjádřili spíše pro manželství, ať už z důvodu jakési záruky, či nevyhýbání se závazku. Shoda byla v názoru, že děti by měly mít sezdané rodiče, dále pak v tom, že ideální je, když pár má aspoň jedno dítě.

Monika, vedoucí zásobování: „...s partnerem jsme teď oslavili 25. výročí svatby a 20. výročí rozvodu. Vím, že je moderní nebrat se, ale jsem spíš pro život v manželství, nějaký závazek člověku neuškodí, jsem určitě pro život v rodině.“

5.4.2.3 Rodičovství

Otázky v této části směřovaly na představy o rodičovství, vliv rodičovství na práci a vývoj kariéry, možnosti skloubení práce a péče o děti a v neposlední řadě je řešena mateřská dovolená.

Všichni dotázaní uvedli, že se jejich představy o rodičovství, vzhledem k počtu dětí či průběhu, které měli, se nijak zvlášť od skutečnosti neliší. U žen se představy a skutečnost neliší ani v případě kombinace práce a rodičovství. Všechny uvedly, že počítaly s tím, že to nebude jednoduché. Dvě pouze uvedly, že si děti přály mít později, neboť to ukončilo jejich studia na VŠ. Na což pak také navázaly jejich odpovědi, co se týče vlivu rodičovství na kariéru a práci. Nicméně netvrdí, že by to vývoj kariéry zpomalilo. Vliv rodičovství na kariéru či práci dotázaných mužů pak dle předpokladů byl popřen. Ženy pak zmiňují spíše vliv na práci např. v případě nemoci dětí, vyzvedávání ze školky apod.

I v této oblasti je situace ředitelky závodu velmi specifická, kdy i když vliv na práci přiznává, snažila se ho jakkoli zmírňovat, delegováním péče o děti. *Věra, ředitelka: „...jinak děti byly na telefon, takže každý problém jsem řešila takhle.“*

Součástí této části byly také otázky na mateřskou dovolenou a přerušení kariéry z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou. Mužům byla položena otázka na jejich názor na navázání kariéry ženy po mateřské dovolené. Zde se zkušenosti dotazovaných žen liší, pouze jedna strávila standardní dobu trvání mateřské dovolené. Po návratu z mateřské dovolené nenastoupila na stejné místo, které opustila, ale byla ji současným zaměstnavatelem nabídnuta jiná pozice odpovídající její kvalifikaci i platově. Další dvě manažerky měly podobnou pozici, kdy mateřskou absolvovaly v podstatě během studia a nastupovaly tak na své první pozice. Obě se shodují, že by se dnes snažily vše udělat jinak. Muži na položenou otázku odpověděli v podstatě stejně, a to, že záleží na konkrétních podmínkách, pozici a fázi kariéry.

V otázce skloubení práce a rodičovství s všechny tři dotazované ženy shodly, že největší pomocí by byly babičky k dispozici. Zmíněny byly také firemní školky. Muži žádné specifické představy a možnosti neuvedly, kromě jednoho radikálního návrhu, kdy by ženy měly zůstat doma s dětmi a muži mít odpovídající platy a potlačení feminizace.

Monika, vedoucí zásobování: „Úplně nejvíc by pomohli prarodiče, pokud budou schopní a ochotní, ale když půjdeme v šedesátipěti do důchodu, tak tím moc mladým nepomůžeme.“

5.4.2.4 Péče o děti a domácnost

Zde byly řešeny způsoby a možnosti péče o děti, o domácnost, význam komerčních služeb, dělení péče o děti a domácnost v rodině.

Všichni dotázaní shodně označují nejtěžší období péče o dítě ve věku asi do 4 let, po skončení mateřské dovolené. Rozdíly jsou podle délky mateřské dovolené a situace. Kromě ředitelky závodu, která preferuje soukromé hlídání – chůvu doma, všichni svěřovali děti do péče školek, v jednom případě i jeslí. Tímto způsobem by pak péči řešili i v současnosti. Výjimku tvoří ženy, které neabsolvovaly standardní mateřskou dovolenou (ředitelka pouze 4 měsíce MD, vedoucí zásobování při studiích). Ty by dnes zůstaly s dětmi doma. *Věra, ředitelka: „Zůstala bych s dětmi doma déle, děti na to, jak to bylo, vzpomínají jako na hrůzostrašnou věc. No ideální by to bylo ty tři roky doma...Člověk by si to měl užít.“*

Otázky se týkaly také názoru na instituce péče o dítě (mateřské školky, jesle). Zde se shodují ve špatné dostupnosti školek v současnosti. Pouze dva respondenti se vyjádřili k jeslím, kdy jsou ale velmi skeptičtí k jejich kvalitě.

V dělení péče o dítě uvádějí tři dotazovaní jako ideální, když se partneři o úkoly dělí. Zbylí dva, považují tuto oblast za záležitost převážně matky, dokonce je uvedena i babička. Tuto možnost volí žena s nejvyšší pozicí. Na to navazovalo zjišťování názorů na odchod mužů na rodičovskou dovolenou. Opět výjimku tvoří ředitelka závodu, ta zastává názor, že na to muži nemají geny. Jinak ženy tvrdí, že v případě určitých ekonomických podmínek a ochotě partnera by se této možnosti nebránily. Muži odpovídali každý jinak, jeden by se tomu vůbec nebránil, druhý se domnívá, že by si to ani jeho partnerka nepřála, a nešel by na rodičovskou dovolenou.

Kromě jednoho se všichni ve svém okolí setkali s případem, kdy se žena vzdala kariéry kvůli mateřství, nebo mateřství kvůli kariéře.

Jana, vedoucí účetního oddělení:.. „Bylo to pořád a ještě to a ještě tamto, a pak už to nešlo. Až se změnily podmínky a tu rodinu by chtěla, tak už to nešlo..“

K využívání placených služeb v domácnosti nebyl zaznamenán nijak negativní přístup. Z odpovědí vyplynulo, že lehké předsudky sice existují, nicméně za určitých podmínek by nějak službu využili všichni, či dokonce využívají (úklid, hlídání dětí). Bylo konstatováno, že by nabídka těchto služeb mohla být lepší. Mezi dotázanými převažuje názor, že by se partneři o domácí práce měli dělit, a většinou to tak v jejich rodinách funguje.

5.4.2.5 Postoje zaměstnavatelů

Úkolem otázek na toto téma, bylo zjištění názorů na přístupy zaměstnavatelů k matkám obecně i ve zvolené organizaci.

V této oblasti byl jednotný názor na špatný přístup zaměstnavatelů, malou nabídku zkrácených úvazků, malou toleranci ze strany zaměstnavatelů. Opět jsou zmíněny firemní školky, jako možná pomoc zaměstnaným matkám. *Petr, vedoucí skladů: „Určitě to ženy nemají jednoduché, nemělo by se to dít, ale je to všude. Moje příbuzná je rozvedená, a i když má větší děti, než získala práci, trvalo to dlouho a měla velký problém.“*

Pavel, vedoucí obchodního oddělení: „Myslím, že některým chybí základní tolerance, bohužel se mi zdá, že je to čím dál rozšířenější.“

Všichni uvedli, že možnost zkrácených úvazků, volná pracovní doba či práce z domova chybí i u nich v závodě, určitě u řadových zaměstnanců. Podle dotazovaných lze považovat za vstřícný krok úpravu pracovní doby. Toto však nepovažují za řešení výrazné pomoci. Nikdo nezaznamenal také případ, že by žena vracející se z mateřské dovolené nemohla nastoupit na pracovní místo odpovídající její kvalifikaci.

5.4.2.6 Rodinná politika

Ti, kteří sledují změny v této oblasti politiky, odmítají, že by nějakým způsobem mohla matkám pomoci. Příspěvky v mateřství i rodičovské příspěvky považují za nedostatečné, podporu rodin za nulovou.

Pavel, vedoucí obchodního oddělení: „Opatření nepomohou, musela by se změnit celá společnost a hodnoty.“

Na závěr byli všichni dotazovaní vedoucí pracovníci požádáni o jejich návod na sladění práce a rodiny. Tyto rady lze shrnout do těchto hesel: dobře si vybrat partnera, rozmyslet si a ujasnit priority, hodně tolerance.

Věra, ředitelka: „Pokud se někdo rozhodne mít děti, stavěla bych je před tu kariéru. Abych někomu tvrdila, že ta funkce co dělám, jde skloubit s dětmi? To nejde. Já jsem to neudělala dobře.“

Jana, vedoucí účetního oddělení: „První věc je domluva s partnerem, stanovit si vnitřní priority, čeho nebo kam chci dosáhnout a co pro to chci udělat.“

Pro kompletní přepisy rozhovorů viz příloha č. 4.

5.5 Diskuse a interpretace výsledků výzkumu

5.5.1 Postoje k matkám a otcům ve vedoucích pozicích

Tyto názory byly sbírány pomocí metody volných asociací mezi zaměstnanci. Všichni přiznávají, že jejich názory mohou být ovlivněny osobními zkušenostmi.

Obecně vedoucím pracovníkům i pracovnícím přisuzují podobné vlastnosti, u žen pak je spíše zdůrazněna cílevědomost. V oblasti práce, materiálních hodnot, vztahu okolí nejsou mezi otci manažery a matkami manažerkami vnímány velké rozdíly, i když lze vnímat mírně kladnější vztah k otcům. Ženy jsou podle dotázaných více ve stresu a mají složitější pozici vzhledem k podřízeným.

Velmi rozdílné postavení vůči mužům však mají matky manažerky v rodinné oblasti. Zatímco otcové manažeři jsou považováni za živitele rodiny, poskytující zázemí, matky manažerky podle zjištěných dat stojí spíše v pozici rozvraceček rodinných vztahů, nezvládajících péči o domácnost. Zde je jasně cítit působení genderových stereotypů, kdy je ženě jasně přisouzena role pečovatelky o rodinu, muži role živitele. To se potvrdilo také v rozhovorech s vedoucími pracovníky, kdy zejména muži byly zastánci tradičního uspořádání rodiny a rolí v ní. Možné vysvětlení pro tyto výsledky, je také věková struktura zaměstnanců, s průměrem nad 45 let, kdy lze předpokládat konzervativní přístup. Dalším důvodem, může být zkušenost s matkou jako ředitelkou závodu, kdy jsou zaměstnancům známy její přístupy k rodičovství, a nedobré vztahy v rodině.

V této atmosféře budou mít ženy ve vyšších pozicích vždy ztíženou situaci vzhledem k získání respektu u podřízených. V prostředí, kde je preferováno tradiční rozdělení rolí, by s tímto bojovala nejen matka, ale i žena bezdětná.

Řešení pro zlepšení této situace lze hledat jen velmi těžko. Muselo by dojít ke změně hodnot a stereotypů v této skupině. Možná i celé společnosti.

5.5.2 *Shrnutí rozhovorů*

Z rozhovorů mezi vedoucími pracovníky vyplynulo, že jak muži, tak ženy, přes jakékoli pracovní nasazení preferují stát se rodiči. Nepocítují výrazný vliv rodičovství na kariéru, jelikož ve většině případů není kariéra primární. Ženy pouze konstatují mírný vliv na práci. V péči o dítě je významná role rodinných příslušníků, zejména babiček. Většina považuje za ideální dělit se o péči o dítě i s partnerem. Dalšími volenými způsoby péče jsou mateřské školky i placené služby- hlídání doma. Placené služby v péči o domácnost, podle dotazovaných ještě nejsou úplně běžnou záležitostí, ale služby by využili, či využívají. Přiznávají lehké předsudky.

Z odpovědí je také patrné, že převládají skeptické postoje k odchodu mužů na rodičovskou dovolenou, nejčastěji uvádí ekonomické důvody.

V rozhovorech byly také zmíněny špatné postoje k matkám, nejen manažerkám, ze strany zaměstnavatelů.

Jako možnosti zlepšení situace pro pracující matky by byli prarodiče k dispozici, větší vstřícnost zaměstnavatelů a dostupnost institucí péče o dítě. Chybí nabídka alternativních pracovních úvazků, obecně, i u zvolené organizace.

V otázce rodinné politiky převažují negativní postoje, co se týče jejího přínosu pro usnadnění kombinace práce a rodiny a pomoci matkám.

Z rozhovorů také vyplynulo, že v závodě vedoucí pracovníci nemají příliš odlišné podmínky od svých podřízených, kromě jiné pracovní náplně a větší zodpovědnosti samozřejmě. U vyššího managementu, náměstků a ředitelky je tomu ovšem jinak. Jejich práce je časově náročnější.

5.5.3 *Slad'ování práce a soukromého života v organizaci*

Z výsledků výzkumu a analýzy firemních materiálů vyplynulo, že závod resp. podnik nemá žádnou ucelenou politiku slad'ování práce a rodiny. Toto lze přičíst tomu,

že vedení tento problém zaměstnanců, spojený s rodičovstvím, v posledních letech muselo řešit pouze výjimečně. A to kvůli vysokému věkovému průměru zaměstnanců závodu, kdy odchod na mateřskou či péče o malé děti se týká, dle odhadu vedení asi 1% zaměstnanců. Jediným řešením pro tyto osoby, pak byla možnost občasného zkrácení pracovní doby. Vedení dosud nemělo důvod pro zavedení alternativních pracovních úvazků, chybí tak zcela možnost zkrácených úvazku, volné pracovní doby, či práce z domova. Podle rozhovorů s vedoucími pracovníky, charakter většiny pracovních míst by alternativním úvazkům nebránil.

5.6 Doporučení v oblasti sladování práce a rodiny

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, věkový průměr v závodu, i s vedením se blíží 50 letům. Se stárnutím zaměstnanců nastanou odchody do důchodu a s tím nutnost tyto zaměstnance nahradit. S příchodem mladších lidí by pak momentální vedení závodu mělo zavést opatření k získání jejich loajality a udržení si tak zaměstnanců, do kterých vloží investice na jejich zaškolení. Omlazení pak lze očekávat také ve vedoucích pozicích, kde členové současného vedení jsou starší 60 let. Frekvence problémů s kombinací práce a rodiny by tak narostla, a současné pouhé zkrácení pracovní doby nebude stačit. Podnik deklaruje svou snahu stát se moderní společností, s důrazem na spokojenost zaměstnance.

Pružná pracovní doba

Možnost zaměstnance zvolit si kdy bude přítomen na pracovišti. Využitelné zejména v účetním oddělení. Pracovní úkoly jsou zadávány tak, aby byly splněny do určitého termínu, většinou není nutná přítomnost na pracovišti v pevně stanovenou dobu. V rámci účetního oddělení pracují samé ženy, tedy by ocenily možnost přizpůsobit si pracovní dobu povinnostem v domácnosti i péči o dítě. Vedoucí oddělení v rozhovoru uvedla, že by i ona tuto možnost vítala, i když má už děti odrostlé.

Dále by tuto možnost mohli využít i pracovníci managementu nebo i pracovníci oddělení informačních technologií.

Práce z domova

Využitelná pokud výkon práce není vázán na přítomnost na pracovišti. Opět možné využít například v účetním oddělení, zvláště pokud není období zpracování uzávěrek apod. Charakter práce umožňuje některé úkoly zpracovávat z domova pomocí počítače.

V případě potřeby by tuto formu mohli využívat i pracovníci obchodního oddělení. Velká část transakcí probíhá po telefonu nebo internetu. Vhodný software by pak mohl umožnit komunikaci se systémem firmy.

Práce na částečný úvazek

V podstatě by byly využitelné všude v závodě, nicméně nejsou příliš výhodné pro firmu, kdy musí najít na stejnou práci dalšího zaměstnance. Momentální vedení závodu je této možnosti nejméně nakloněno.

Firemní školka nebo hlídání

Tento návrh je pouze jakousi hudbou budoucnosti, nicméně již dnes podmínky v závodu i v podniku by nebránily zřízení podobné služby zaměstnancům. Závod by mohl využít buď vlastní prostory, které by se zde daly najít, nebo smlouvou s blízkou školkou zajistit místa pro děti svých zaměstnanců. V případě hlídání ve vlastních prostorách by se tak jednalo pouze o náklady na pracovní sílu a minimální náklady na vybavení. Navíc by na toto zařízení mohli rodiče přispívat.

Je jasné, že momentálně nic podobného závod nepotřebuje, neboť jeho zaměstnanci mají vesměs odrostlé děti. Nicméně v souvislosti s obměnou zaměstnanců, při odchodech do důchodů by situace, kdy by tato služba byla využita mohla v budoucnosti nastat.

Zajištěním několika míst v blízké školce by se pak vedení mohlo vyhnout využívání zkracování pracovní doby právě kvůli vyzvedávání dětí z mateřských školek.

Tyto formy zaměstnání mohou velkou měrou přispět k usnadnění kombinace práce a péči o rodinu. Firma, osobním přístupem k zaměstnancům a umožněním pracovat i v komplikovaných rodinných podmínkách, může získat loajální zaměstnance, dosáhne větší spokojenosti zaměstnanců, tím i jejich lepšího výkonu, což se promítne ve

výsledcích činnosti firmy. Prozatím jsou však přístupy vedení závodu poněkud konzervativní.

6 Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl zjistit přístupy vedoucích pracovníků k problematice sladění soukromého a pracovního života ve zvolené organizaci. Dílčím cílem bylo analyzovat názory zaměstnanců na manažery a manažerky s dětmi.

Nejprve byla provedena analýza firemních materiálů a informací od zaměstnanců. Na základě toho byla zjištěna genderová struktura organizace, kde ženy v organizaci tvoří nadpoloviční většinu a jsou zastoupeny i v některých vedoucích funkcích. V případě kariérního rozvoje, nebyly odhaleny žádné překážky, vyplývající z organizační kultury firmy, které by bránily postupu žen na vyšší pozice ve zvoleném útvaru.

Pro analýzu přístupů vedoucích pracovníků ke kombinaci práce a rodiny byla zvolena metoda rozhovorů. Otázky se týkaly kariéry, uspořádání soukromého života, možností péče o děti a domácnost a názorů na postoje zaměstnavatelů k zaměstnávání matek. Druhou zvolenou metodou byly volné asociace, kterými byly analyzovány postoje zaměstnanců k vedoucím pracovníkům rodičům.

Výzkum ukázal, že v organizaci neexistují téměř žádná opatření či možnosti usnadnění kombinace práce a soukromého života. Nicméně je to dáno věkovou strukturou v útvaru, kdy tato opatření nejsou nezbytnou záležitostí a prozatím nejsou zaměstnanci významně poptávány. V útvaru převládá konzervativnější názor na zastávání genderových rolí mužů a žen. Výsledky rozhovorů v podstatě korespondují s výsledky výzkumů prováděných v minulých letech různými výzkumnými ústavy. Vliv rodičovství na kariéru je u žen větší než u mužů, většinou jsou to ženy, které se starají větší měrou o domácnost a děti. Zaměstnavatelům je vyčítána malá tolerance a vstřícnost k matkám nebo i rodičům.

Doporučení na základě výsledků výzkumu se týkala zejména usnadnění kombinace práce a rodiny, tedy byla navržena možná uplatnění různých forem alternativních pracovních úvazků.

Vzhledem k poměrně konzervativnímu přístupu české společnosti se pravděpodobně postavení žen ve firmách nejen v managementu bude zlepšovat jen velmi pomalu. Stále převládá vliv genderových stereotypů, kdy žena je v roli pečovatelky o domácnost. Ženy mají jednoznačně složitější situaci, mají-li ambice

budovat kariéru, často se musí rozhodovat mezi mateřstvím a prací. Jen málo žen se pak dobrovolně vzdá možnosti být matkou a tak jde buď kariéra stranou. Vstřícnost zaměstnavatelů a větší flexibilita, co se týče různých forem zaměstnání, by ulehčila skloubení práce a rodiny.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

DUDOVÁ, Radka; KŘÍŽKOVÁ, Alena; FISCHLOVÁ, Drahomíra. 2006. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand. 2008. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.

ETTLEROVÁ, Sylva, et al. 2006. *Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího školního věku*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 106 s. ISBN 80-87007-38-7.

FIALOVÁ, Eva, et al. 2010. *Dostaňte zákon na svou stranu : Jak slad'ovat rodinu a práci?*. Praha : Gender studies, 2010. 61 s. ISBN 978-80-86520-33-9.

GAZDAGOVÁ, Marie; FISCHLOVÁ, Drahomíra. 2006. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 39 s. ISBN 80-87007-31-X.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. 2007. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; PAVLICA, Karel. 2004. *Management genderových vztahů : Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; SLOBODA, Zdeněk. 2009. *Genderová segregace českého trhu práce : Kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2009. 115 s. ISBN 978-80-7330-165-1.

SKOŘEPA, Ladislav. 2007. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 184 s. ISBN 978-80-86708-42-3.

TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, Helena. 2009. *Cesta zpátky : Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno : Mezinárodní politologický ústav, Masarykova univerzita, 2009. 233 s. ISBN 978-80-210-5012-9.

VALENTOVÁ, Marie. 2005. Začlenění žen na trhu práce v ČR ve srovnání se zeměmi EU. In Kolektiv autorů. *Směřování české sociální politiky s důrazem na agendu Lisabonské strategie*. Praha : VÚPSV, výzkumné centrum Brno, 2005. s. 154. ISBN 80-239-5792-9.

VLACH, Jan. 2008. *Gender v managementu : vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. 112 s. ISBN 978-80-7416-003-5.

WERHANE, Patricia H.; PAINTER-MORLAND, Mollie. 2011. *Leadership, gender, and organization*. New York : Springer, 2011. 289 s. Dostupné z WWW: <<http://www.springerlink.com/content/978-90-481-9013-3#section=885490&page=4&locus=0>>. ISBN 978-90-481-9013-3.

7.2 Elektronické zdroje

BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 31.1.2011 [cit. 2011-03-25]. Návrh sociální reformy v roce 2011.

Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zakonne-pojisteni/mpsv-navrh-socialni-reforma-v-roce-2011/1001911/59549/>>.

Catalyst [online]. 2010 [cit. 2011-05-16]. Women in Europe. Dostupné z WWW: <<http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe>>.

Český statistický úřad [online]. 2009 [cit. 2010-12-21]. Práce a mzdy. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pracemzdy>.

Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2011-12-21]. Struktura mezd zaměstnanců v roce 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/3109-10->>.

Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-12-21]. Trh práce v ČR 1993 až 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10->>.

Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2011-01-50]. Zaostřeno na ženy a muže 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/kapitola/1413-10--14->>.

Demografický informační portál [online]. 5.1.2006 [cit. 2011-01-10]. Demografický informační portál Články. Dostupné z WWW: <http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=238>.

Gender studies [online]. 17.6.2009 [cit. 2011-12-23]. Česká republika má antidiskriminační zákon!. Dostupné z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2187568>>.

HÁJEK, Martin. *Vedeme.cz* [online]. 3.12.2005, 5.1.2008 [cit. 2011-01-06]. Definice vedení lidí. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=21:definice-leadership&catid=55:management-vedeni-rizeni&Itemid=214>.

HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena . *Průzkum veřejného mínění* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/957/zprava.pdf>>.

HLAVÁČKOVÁ, Běla. *IDnes.cz* [online]. 26.5.2009 [cit. 2011-02-06]. Firemní školka:zaměstnanecký benefit s budoucností.
Dostupné z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/firemni-skolka-zamestnanecky-benefit-s-budoucnosti-fy0-/zamestnani.asp?c=A090525_112959_zamestnani_hru>.

HOŘICKÝ, Jakub. 2010a. *Mít vše hotovo.cz* [online]. 18.10.2010 [cit. 2011-01-06]. Kdo je to lídr, jaké by měl mít vlastnosti a jak se jím lze stát.
Dostupné z WWW: <<http://www.mitvsehotovo.cz/2010/10/18/kdo-je-to-lidr-jake-by-mel-mit-vlastnosti-a-jak-se-jim-lze-stat/>>.

HOŘICKÝ, Jakub. 2010b. *Mít vše hotovo.cz* [online]. 20.9.2010a [cit. 2011-01-06]. Úvod do leadershipu.
Dostupné z WWW: <<http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/20/uvod-do-leadershipu>>.

Mateřské školy. In *Vývojová ročenka školství v ČR* [online]. Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání, 2010 [cit. 2011-03-15].
Dostupné z WWW: <<http://www.uiv.cz/clanek/729/2009>>.

Měsec.cz : server o osobních financích [online]. 2011 [cit. 2011-03-25]. Peněžitá pomoc v mateřství, lidově též "mateřská". Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/mzdy-a-duckod/socialni-podpora/nemocenska/pruvodce/penezita-pomoc-v-materstvi/>>.

Moderní řízení : Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě [online]. 29.11.2010 [cit. 2011-04-02]. Ženy v managementu:přelud pokroku.
Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10069450-48366590-600000_d-zeny-v-managementu-prelud-pokroku>.

NĚMEC, David. *Diversity Management* [online]. c2011 [cit. 2011-04-25]. Diversity management-co je diversity management. Dostupné z WWW: <http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=20>.

Novinky.cz [online]. 17.4.2011 [cit. 2011-04-18]. Školky v Česku praskají ve švech, nestačí babyboomu. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/231027-skolky-v-cesku-praskaji-ve-svech-nestaci-babyboomu.html>>.

PRAŽÁKOVÁ, Martina. *Využití arterapie a ergoterapie u onkologického pacienta*. Brno: 2008. 75 s. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta. Dostupné z WWW: https://is.muni.cz/auth/th/66363/pedf_m/?fakulta=1423;obdobi=4785;studium=291531.

Proequality [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://www.proequality.cz/slovník-pojmuII.html>>.

RADIMSKÁ, Radka. Genderové nerovnosti na trhu práce. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* [online]. 2002, 2-3, [cit. 2011-04-14]. Dostupný z WWW: <http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm>.

Těhotenství a péče o dítě [online]. c2011 [cit. 2011-03-15]. Rodičovská dovolená- rodičovský příspěvek. Dostupné z WWW: <<http://www.babyonline.cz/tehotenstvi/rodicovska-dovolena.html>>.

ÚZIS ČR [online]. c2010 [cit. 2011-03-15]. Česká republika: Celkový přehled zdravotnických zařízení. Dostupné z WWW: <<http://www.uzis.cz/cr-kraje>>.

Výroční zprávy ABC, s.r.o. 2002 – 2009/2010.
Webové stránky společnosti.

Zákon č. 262/2000 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

8 Přílohy

Příloha 1: Tabulka asociací na téma „otec manažer“

Příloha 2: Tabulka asociací na téma „matka manažerka“

Příloha 3: Struktura rozhovoru

Příloha 4: Rozhovory s vedoucími pracovníky

Příloha č. 1: Tabulka asociací na téma „otec manažer“

Oblast	Asociace	počet	+	-	neut.
Okolí	moc	2	1	1	
	tlak	1		1	
	obdiv	1	1		
	spolupráce	2	1	1	
osobní charakteristiky	zodpovědnost	5	3		2
	vzdělání	1	1		
	schopný	1	1		
	kariérista	1		1	
	neochota	1		1	
	flegmatik	2	2		
	nespolehlivost	1		1	
	chut k práci	1	1		
	komunikace	2	2		
	opatrnost	1	1		
	ve stresu	1		1	
	nejistota	1		1	
	autorita	6	6		
	organizace lidí	1		1	
	rozhodovací schopnosti	1	1		
	osobnost	1	1		
	nezodpovědnost	1		1	
	silná ruka	1	1		
	zkušenosti	1	1		
	nesympatie	1		1	
	komandování	1		1	
	dochvilnost	2	2		
	inteligentní	1	1		
	kreativní	1	1		
	náladovost	1		1	
	všestranost	1	1		
	dbání na vzhled	1		1	
Rodina	nevěra	1		1	
	narušení rodinných vztahů	1		1	
	rodina	4	2	2	
	děti	3	2	1	
	vyžaduje podporu partnerky	1		1	
	hlava rodiny	4	4		
	finanční zabezpečení rodiny	7	7		

Oblast práce	stále na telefonu	2		2
	tolerantní vedoucí	1	1	
	úspěch	2	2	
	kariéra	4	3	
	povinnosti	1		
	zákazníci	1	1	
	podpora kolegů	1	1	
	flexibilní práce	2	2	
	postavení	1	1	
	jednání se spolupracovníky	1		
	vybudování týmu dle svých představ	1	1	
	zastupitelnost	1		1
	časté žádosti o dovolenou	1		1
	udržování čistoty v práci	1	1	
	nestálá pracovní doba	1		1
	pracovní schůze	1		
	bussines	1	1	
	zasloužená dovolená	1	1	
časové možnosti	nemá čas na rodinu	3		3
	zaneprázdněnost	5		5
	množství volného času	5	1	4
materiální prvky	peníze	6	6	
	firemní výhody	1	1	
	penzijní spoření	1		1
	pojištění	1	1	
	auto	1	1	
	oblek	1	1	
	výdaje na obchodní cesty	1		1
	Stravenky	1	1	
	majetek	1	1	
Ostatní	zdraví	2		2
	zábava	1	1	
	stres	2		2
	kouření	1		1
	konzumace alkoholu	1		1
	mobil	1		1
	vyšší standard	1	1	
	starosti	1		1
	cestování	1	1	
	radost	1	1	

Příloha č. 2: Tabulka asociací na téma „matka manažerka“

oblast	Asociace	počet	+	-	neutr.
Okolí	obdiv	1	1		
	spolupráce	1	1		
	nepřejícnost okolí	1		1	
	popularita a známosti	1	1		
	manipulace okolí lidí	1	1		
	horší vztahy v ženském týmu	1		1	
	moc	1	1		
Osobní charakteristiky	všestranost	2	1	1	
	přejícnost	1	1		
	snažení se	1	1		
	samostatnost	1	1		
	zodpovědnost	3	2	1	
	inteligentní s vedoucími schopnostmi	1	1		
	organizace	1	1		
	sebevědomí	2	2		
	seberealizace	2	2		
	dochvilnost	1		1	
	starostlivost	2	2		
	rozkazování	1		1	
	vyčerpání	1		1	
	vůle	1	1		
	schopnosti plánování	1	1		
	cílevědomost	2	2		
	oddanost	1	1		
	kommunikace	1	1		
	cholerik	1		1	
	sociální citění	2	2		
	empatie	1	1		
	dvě různé sociální role	2		1	1
	schopná	2	2		
	kariéristka	1		1	
	vzdělání	1		1	
	pokud stíhá obdivuhodná	1	1		
	autorita	2	1	1	
	hezke oblékání, péče o sebe	1	1		
	věk	2		1	1

Rodina	Mateřská dovolená	2	1	1	
	kariéra před rodinou	2		2	
	nevěra	3		3	
	podpora	1	1		
	nemá kdo vařit rodině	1		1	
	rodina	3	3		
	dítě	5	3	2	
	domácnost	2		2	
	špatný rodinný vztah	3		3	
	rozvod	1		1	
	nevhodná pro rodinný život	2		2	
	děti bez přínosu pro společnost	1		1	
	fungující jen s dokonalým partnerem	1		1	
	muž v domácnosti	1		1	
Oblast práce	Pracovní doba	2		2	
	bussines	1		1	
	dovolená	1	1		
	kariéra	4	2	1	1
	úspěch	2	2		
	udržování čistoty v práci	1	1		
	povinnosti	1		1	
	postavení	2	2		
	sex s nadřazeným	1		1	
	pozice díky vzhledu	1		1	
	těžké získání respektu od podřízených	1		1	
	kolegové	1	1		
	zákazníci	1	1		
	chudáci podřízení	1		1	
	nedostatečná koncentrace na práci	1		1	
	zaměstnání	1		1	
časové možnosti	nedostatek volného času	5		5	
	vytíženost	3		3	
	čas na manžela	1		1	
	flexibilita	1	1		
	nedostatek času pro rodinu	3		3	

materiální prvky	stravenky	1	1		
	nakládání s vydělanými penězi	1	1		
	peníze	4	4		
	peníze do rodiny od obou rodičů	1	1		
	finanční ohodnocení	2	2		
	drahý provoz	1		1	
	zajištěná	1	1		
Ostatní	cestování	1		1	
	stres	4		3	1
	zdravé stravování	1	1		
	kouření	1		1	
	poslouchání rádia	1	1		
	složitost	1		1	
	zpestření	1	1		
	zábava	1	1		
	sport	1	1		
	zdraví	2		2	

Příloha č. 3: Struktura rozhovoru

1. Sociodemografické údaje

-věk, rodinný stav, počet členů v domácnosti, počet dětí a jejich věk, vzdělání+zaměření vzdělání

Partner: povolání, věk

2. Kariéra:

Jakými zaměstnáními jste prošla?

Jaké funkce jste zastávala?

Jak jste se dostala k současné pozici?

Co pro Vás kariéra (práce) znamená nebo dříve znamenala?

Kolik času týdně asi věnujete práci x domácnosti x dětem x zálibám x partnerovi?

Je toto rozdělení podle Vašich představ nebo je vynuceno okolnostmi?

3. Soukromý život

Jaké je podle Vás ideální uspořádání soukromého života?(manželství, děti x bez dětí, soužití s partnerem, oddělené bydlení..)

Jaká byla Vaše představa mít děti a jak je to ve skutečnosti?

Bez dětí: Uvažujete o dítěti?

Bez partnera: Myslíte si, že je možné skloubit Vaši práci s trvalým vztahem nebo dokonce s rodičovstvím? Proč?

Matky: Liší se Vaše původní představa o kombinaci rodičovství s prací hodně od skutečnosti? Ovlivnilo to nějak další plánování rodiny?

Jak rodičovství ovlivnilo vývoj Vaší kariéry? Působí fakt, že máte děti nějak na Vaši práci? Co by podle Vás usnadnilo skloubení práce a péče o děti?

Mateřská dovolená:

Jak dlouho jste byla na mateřské dovolené? Nastoupila jste po ní na stejnou pozici nebo jste musela začínat znovu? Věnovala jste se profesi během MD(částečně...)

Zajištění péče o děti:

Jak řešíte zajišťování péči o dítě?(komerční služby, partner, prarodiče..)

Odrostlé děti: Jak se měnilo zajišťování péče o dítě/děti s jejich věkem? Kdy to bylo nejobtížnější a proč?

Jak byste péči o děti řešila v současné době? Zkuste porovnat současné podmínky s dřívějšími.

Využíváte nebo využila jste někdy služeb jeslí či mateřských školek? Jaký máte názor na tyto instituce a jejich dostupnost? Co Vám u nich chybí, pokud vůbec?

Podíl na péči o dítě:

Jaká je Vaše představa o tom, kdo by se měl podílet na péči o dítě jakým dílem? Jak by to podle Vás bylo ideální?

Byl by Váš manžel/partner ochoten jít na rodičovskou dovolenou nebo si zkrátit úvazek? Proč si myslíte, že ano, proč ne? Chtěla byste, aby šel na RD?

Znáte ze svého okolí nějaké případy, kdy se žena vzdala kariéry kvůli mateřství nebo naopak mateřství kvůli kariéře?

Domácnost:

Využíváte v domácnosti placených služeb?(úklid, hlídání dětí, hlídání zvířat, péče o seniory či nemocné..) Jaký je Váš názor na tyto služby?

Dělíte se s partnerem o domácí práce? Je Váš partner zvyklý Vám pomáhat, jaký model byl v jeho rodině? Vyhovuje Vám to?

Zaměstnavatel:

a)Jaké postoje zaujímají podle Vašeho názoru zaměstnavatelé k ženám matkám (obecně)? Čím by podle Vás mohli zaměstnavatelé pomoci?

b)konkrétně ve firmě? Politika sladění práce: srovnání z jiných firem?

-máte možnost práce z domova, nebo volnou pracovní dobu?

-ICT technologie-pomáhají nebo komplikují práci?

4.Rodinná politika:

Myslíte si, že současná rodinná politika může dostatečně matkám pomoci?

Co byste poradila ženám, co se týká skloubení rodinného života s kariérou?

Příloha č. 4: Rozhovory s vedoucími pracovníky

Věra (66 let, ředitelka), Jana (54 let, vedoucí účetního oddělení), Monika (43 let, vedoucí zásobování)

Kariéra

Jakými zaměstnáními jste prošla? Cesta k současné pozici.

VĚRA: Takže pěkně od začátku kreslička, normovačka nálezářka, pomocný zásobovač, zásobovač, vedoucí zásobovač, skupinář, náměstek, ředitel. Takže doslova jak se říká od píky.

JANA: Celý život pracuji u této firmy. Nastoupila jsem na pozici zásobovač, poté jsem se přemístila na oddělení dovozu-celní úsek, odtud jsem odešla na mateřskou dovolenou. Po návratu z mateřské dovolené se uvolnilo místo mzdové účetní, kam jsem tedy nastoupila po MD. V účtárně jsem už zůstala a jsem vedoucí účetního oddělení.

MONIKA: Do firmy jsem se dostala na doporučení známého. Předtím jsem studovala, ale pak jsem otěhotněla, tak jsem studium ukončila a nastoupila jsem do práce, jako zásobovač, a pak vedoucí zásobování.

Chtěla jste vždy pracovat na nějaké vedoucí pozici?

VĚRA: Vždycky, byl to jasný cíl.

JANA: Nechtěla, bylo to dáno vývojem a pracovním postupem, když se ukázalo, že tuto práci mohu zvládnout. Nebylo to rozhodně mým cílem.

MONIKA: Nebylo to nikdy vyloženě mým cílem, ale vždy se snažím dělat všechno perfektně, tak to беру jako takový přirozený vývoj.

Co pro Vás kariéra (práce) znamená nebo dříve znamenala?

VĚRA: Vždycky byla a je na prvním místě.

JANA: Nikdy pro mě nebyla na prvním místě, vždycky bylo primární zabezpečit rodinu. Mám také spoustu koníčků a dalších aktivit, které bych nerada obětovala práci. Jen ve výjimečných obdobích, například zavádění nového účetního systému, jsem se práci věnovala víc, aby vše fungovalo tak jak má. Určitě nejsem workholik, kariéra určitě není na prvním místě.

MONIKA: Nijak jsem nezaznamenala nějakou změnu, já jsem člověk, který chce dělat všechno buď pořádně, nebo vůbec, ani se můj postoj k práci nijak nezměnil, třeba když byl syn malý. Je fakt, že teď mám na práci víc času, ale předtím jsem zase nebyla ve vedoucí pozici, takže to byla práce pro mě jako každá jiná. Ne že bych třeba někdy dávala přednost práci před dítětem to vůbec, ale nikdy jsem to nějak striktně nevymezovala ten čas, když bylo potřeba zůstat déle v práci, tak jsem zůstala.

Kolik času týdně asi věnujete práci x domácnosti x dětem (rodině) x zálibám partnerovi? Je toto rozdělení podle Vašich představ nebo je vynuceno okolnostmi?

VĚRA: Vždycky převažovala práce, snažila jsem si jí vždy dávat maximum, pro děti jsem měla paní na hlídání. Podle mě řeči, že se dá skloubit rodina, koníčky a takováto funkce, je podle mě nesmysl, vždycky si ty lidi musíte najímat. Abych se k takové funkci dostala, musím mít výsledky a to chce pracovat. Vždycky musíte něco obětovat, nevím, jestli existuje někdo, kdo řekne pravdu a že se to dá všechno skombinovat. To jsou ty superženy a to já nejsem.

JANA: Po pracovní době mám svůj soukromý život, občas něco dodělám doma, ale nenechávám si narušit volnočasové plány. Záleží na momentální situaci v práci, vždy to pečlivě zvažuji. Vzhledem k tomu, že je člověk na práci závislý, vždy se to muselo nějak přizpůsobit, skloubit, rozhodně nemůžu říct, že bych ošidila děti. Bohužel jsme neměli k dispozici babičky, protože ještě pracovali, takže jsme byli nuceni skloubit i se školkou. Děti jsme vždycky chtěli, tak jsme museli něco obětovat, a věnovat se jim. Tak to podle mě má být a je to tak správné.

MONIKA: Práci minimálně 9 hodin denně, dětem už skoro vůbec, není potřeba; v poslední době jsem se zařekla, že musím mít nějaký čas úplně sama pro sebe, takže si minimálně 3 hodiny týdně vyčlením.

To rozdělení času je vynucené prací.

Soukromý život

Jaké je podle Vás ideální uspořádání soukromého života?

VĚRA: Já se domnívám, a i podle mých dcer, že je dobře když spolu lidi jen žijí ve společné domácnosti, ale když chtějí mít děti tak v manželství.

JANA: Já osobně zastávám názor, že manželství může být překonaná instituce, ale dává daleko větší záruky pro budoucí život a pro nenadálé životní situace. Jsem rozhodně zastánkyní tradičního uspořádání rodiny.

MONIKA: Nejsem ideální člověk, co by to měl říkat, s manželem jsme teď oslavili 25 výročí svatby a 20 výročí rozvodu. Vím, že je moderní nebrat se, ale jsem spíš pro život v manželství, nějaký závazek člověku neuškodí, jsem určitě pro život v rodině.

Liší se Vaše původní představa o kombinaci rodičovství s prací hodně od skutečnosti?

VĚRA: Mám šest semestrů vysoké školy, které když jsem otěhotněla, jsem nechala. Já to dítě jsem měla vlastně nuceně. Moje představa byla, že dokončím školu a pak se to bude nějak vyvíjet.

Je těžké to skloubit i se vztahem, protože žena, která má ambice, si většinou nevezme muže, co je nemá. Moje dcera byla se svým mužem v podobné vysoké pozici, chtěli mít dítě. Tak odešla a chtěla se o dítě starat pořádně, ne jako já- jesle, školka, paní na hlídání. Ale práce ji mrzela...tak se to v ní mlelo, až se zhroutila. Než se s tím smířila, trvalo to několik let. Ale už se do té práce na stejnou pozici nemůže vrátit, nebude mít ty peníze a myslím si, že není úplně spokojená. Ideální je mít babičku, aby ta matka měla pocit, že je to rodina. Když máte i hlídačku, která u vás třeba i spí...já nevím, já si myslím, že to každou trápí, když je ta matka zodpovědná. Dneska je všechno náročnější.

JANA: Moje funkce nijak výrazně neovlivňuje a neomezuje můj soukromý život. Vždycky jsem si říkala, že bych nikdy děti nebo rodinu kvůli práci neodsunula na vedlejší kolej. Do dneška máme s dětmi velmi pěkný vztah. Vždycky jsem se toho držela, a nepodřídila bych to práci. Takže je to v podstatě podle mých představ.

MONIKA: Nedělala jsem si iluze. Věděla jsem, že se svou povahou budu chtít být všude stoprocentní, jak doma, tak v práci, ale věděla jsem, že to nebude úplně jednoduché. S tím jsem počítala

Jak rodičovství ovlivnilo vývoj Vaší kariéry? Působí fakt, že máte děti nějak na Vaši práci?

VĚRA: U mě to nijak neovlivnilo, já jsem šla po 4 měsících do práce. Vztahy v práci děti ovlivnily, kdo má malé děti, a když jsou nemocné, tak 3 dny jste s nima. No děti

byly pak na telefon, takže když byl problém, tak jsem ihned věděla, ale že by to nějak třeba zpomalilo vývoj kariéry to ne.

JANA: Ne nijak zvlášť, u mě je to takové vyvážené.

MONIKA: Vzhledem k tomu, že jsem syna čekala na vysoké škole, a pak zrušení stipendií, to všechno ovlivnilo vlastně to, že jsem tu školu nedodělala, takže dá se říct, že kariéru to ovlivnilo. Ale práci jako takovou následně, tak na to to vliv nemělo.

Co by podle Vás usnadnilo skloubení práce a péče o děti?

VĚRA: Západní trend jsou ty firemní školky, to se mi líbí. Když ta matka jde ráno do práce, dá dítě tam a v klidu si ho po práci vyzvedne, tahle cesta se mi líbí. Myslím, že je to lepší než najímat hlídačky domů. Hlavně je pomoc, pokud je zaměstnavatel vstřícný.

JANA: Babičky k dispozici, a jinak nevím.

MONIKA: Teď je trend, že mladí mají děti později, protože je okolnosti k tomu nutí, tak si myslím, že by obrovsky pomohlo, kdyby my jsme nechodili do důchodu tak pozdě, ne někdy v pětadesáti a mohli bychom těm mladým s dětmi pomáhat. Moje maminka třeba pomáhala mojí sestře a strašně ji to pomohlo. Tady ten trend, že budou zavádět firemní školky a bůhvíco, bude to drahé, bude to složitější na psychiku i pro děti, už jsou zvyklé na nějaký komfort. Ne jak my jsme vodili děti v šest ráno do školky. Úplně nejvíc by pomohly, prarodiče pokud budou schopní a ochotní, ale když půjdeme v 65 do důchodu, tak tím moc nepomůžeme.

Jak dlouho jste byla na mateřské dovolené? Nastoupila jste po ní na stejnou pozici nebo jste musela začínat znovu? Věnovala jste se profesi během MD?(částečně..)

VĚRA: No vlastně jenom ty čtyři měsíce, takže jsem nastoupila, kde jsem skončila. Byla to krátká doba, takže práci jsem se nevěnovala. Nebylo to potřeba.

JANA: Na mateřské dovolené jsem byla 4 roky, děti mám hned po sobě, takže se to smršelo na ty 4 roky. Nastoupila jsem po ní vlastně na úplně jinou pozici, takže nebylo na co moc navazovat. Dostala jsem pozici mzdové účetní, protože se to místo zrovna uvolnilo a zaměstnavatel měl povinnost mě znovu zaměstnat. Dojíždím do zaměstnání asi 45 minut, protože jsem měla malé děti poptávala jsem se po zaměstnání v místě bydliště, ale bylo mi jasně dáváno najevo, že mám tři malé děti a co když budou nemocné, že nebudu stíhat, než se zaškolím apod. Nakonec jsem se tedy vrátila zpět

sem do firmy, a jsem za toto rozhodnutí ráda, protože jsem mezi spolupracovníky, které jsem znala a oni mne a věděli o mých pracovních kvalitách. Neměla jsem pak větší problémy, pokud bylo nutné zůstat s dítětem 3-4 doma nebo jsem si přizpůsobila pracovní dobu.

MONIKA: Já jsem vůbec na mateřské jako takové nebyla, já jsem studovala, a pak jsem nastoupila do práce, takže jsem si tu pravou mateřskou vůbec neužila. Byla jsem doma s malým a mezitím jsem studovala.

Jak se měnilo zajišťování péče o děti s jejich věkem? Kdy to bylo nejobtížnější a proč?

VĚRA: Já jsem měla tu paní na hlídání. Nejtěžší to bylo od těch čtyř měsíců, po mateřské.

JANA: Nejsložitější to bylo, když nastoupili do školky, tak skloubit dojíždění s vyzvedáváním ze školky, autem jezdil manžel, takže bylo nutné stihnout autobusovou dopravu. Takže jsem si posunula pracovní dobu, ale nikdy jsem nepracovala na zkrácený úvazek.

MONIKA: Samozřejmě, když byl nejmenší, když jsem nastoupila do práce, tak musel do jeslí, a když jsem studovala, tak jsem dojížděla na vysokou, takže jsem ho vodila po mé mamince, babičce, po celé rodině, kdo měl jak čas a to bylo hodně náročné.

Jak byste péči o dítě řešila v současné době? Zkuste porovnat současné podmínky s dřívějšími.

VĚRA: Dneska už bych zůstala s dětmi doma déle, děti na to jak to bylo, vzpomínají jako na hrůzostrašnou věc. Taky nejstarší dcera byla s dětmi dlouho, dlouho doma, poznamenalo ji to, a druhá dcera, ta je nakonec ráda, že tak byla s dětmi ty tři roky doma. No ideální by to bylo ty tři roky doma, a pak ta školka u zaměstnavatele, to by se mi líbilo. Kdy bych šla znovu na MD, tak bych byla ty tři roky a užila bych si to. Člověk by si to měl užít.

MONIKA: Asi bych se snažila sehnat hlídání domů, pokud by to finanční situace dovolila, samozřejmě bych se tentokrát snažila zůstat doma a konečně bych si to užila.

Využíváte nebo využila jste někdy služeb jeslí nebo mateřských školek? Jaký máte názor na tyto instituce a jejich dostupnost? Co Vám u nich chybí, pokud vůbec?

VĚRA: Jesličky vůbec ne, to je zdroj nemocí a školka, to je podobný, děti jsou permanentně nachlazený. Matky je tam dávají nedoléčené. No měly by být buď po menších skupinkách dětí. Já jsem spíš pro to soukromé hlídání.

JANA: Školky jsem využívala, vím, že je jich dnes míň, ale moc to už nesleduji

MONIKA: Školku, jesle ne

Jaká je Vaše představa o tom, kdo by se měl podílet na péči o dítě a jakým dílem? Jak by to bylo podle Vás ideální?

VĚRA: Hmm ideálně babička☺ No zůstává to na ženě, jenom když si ta matka potřebuje odpočinout, měl by muž pomoci, ale pokud živí tu rodinu, nemá na to čas. Zázemí babiček je ideální.

JANA: Zaleží, kde rodina bydlí, jaké mají partneři zaměstnání, zda se jedná o jednokariérové nebo dvoukariérové manželství. Myslím si, že žena se vždy stará víc, ať už jenom z mateřského pudu. Má to být rozdělené, v některé fázi zabere víc muž, v některé žena, ale ta matka, by měla být tou, co by rozdělila úkoly. A mohla se starat o děti, ne třeba o údržbu domácnosti.

MONIKA: Hlavně rodiče, ideální model je pro na střídačku. Oba dva mají to dítě, oba se musí starat, kdo jak má čas a jak je potřeba. Pokud je muž ženu schopný úplně finančně zajistit, tak pak ano, pokud budu celý den s dítětem doma, tak se některé věci toho manžela nebudou týkat.

Byl by Váš manžel/partner ochoten jít na rodičovskou dovolenou nebo si zkrátit úvazek? Proč si myslíte, že ano, proč ne? Chtěla byste, aby šel na RD?

VĚRA: Vůbec, kdepak, ani bych to nechtěla, ty chlapi od přírody na to nemají geny.

JANA: Líbí se mi tato možnost, pokud muži nevadí, že bude v domácnosti, pokud má žena lukrativnější práci a větší výdělek, aby to stálo za to. Málokterý muž to snese, a navíc je to záprah, na který nejsou zvyklí. Pokud má žena možnost většího kariérního růstu rozhodně to neodmítám, jestli by on chtěl, to nevím.

MONIKA: Pokud by to pro rodinu bylo opravdu ekonomicky výhodné, tak ať je doma, ale už jsem slyšela názory, že ten chlap na to nemá buňky. Ale asi bych na to přistoupila, kdyby to bylo ekonomicky nutné. Jestli by on na to přistoupil, to nevím.

Znáte ze svého okolí nějaké případy, kdy se žena vzdala kariéry kvůli mateřství nebo naopak mateřství kvůli kariéře?

VĚRA: Ty případy jsou, jeden je ta moje mladší dcera. No teď už ty ženy nepotřebují ke spokojenosti plnou rodinu, chce dítě, tak jde do banky a nechá se oplodnit. Tak nějak se to dělá☺

JANA: Ano, setkala jsem se tím, že se žena vzdala mateřství kvůli kariéře, a pak toho samozřejmě litovala. Bylo to pořád a ještě to a ještě tamto, a pak už to nešlo. Až se změnily podmínky a tu rodinu by chtěla, tak už to nešlo. Vzhledem k věku a zdravotním problémům.

MONIKA: Zním oba takové případy, tak dlouho děti odkládala, až to nešlo, a ten druhý případ, no je to na každém co si vybere.

Využíváte v domácnosti placených služeb?(úklid, hlídání dětí, hlídání zvířat, péče o seniory či nemocné..) Váš názor na tyto služby.

VĚRA: Nedala bych dítě nikomu, že zavolám někam, když jdu třeba do kina, aby mi pohlídal dítě, to ne. Ale mám pána, co mi chodí uklízet. Je pravda, že v Praze, to je stát ve státě, je to samozřejmost a standard, ale tady se na tyhle služby lidi dívají skrz prsty.

JANA: Nevyužívám, a zatím bych nevyužila, pokud doma všechno fyzicky zvládnou, tak by mi dělalo zle, že někdo zasahuje do mých věcí. Zním lidi co toho využívají, jediné čemu bych se nebránila, je příležitostné hlídání dětí.

MONIKA: Máme paní na úklid, myslím, že by se ta nabídka dala dělat líp, je fakt že už jsem dlouho nezjišťovala podmínky různých agentur. Myslím, že je u nás k tomu ještě nedůvěra, lidi jsou zvyklí si tyhle věci dělat sami. Nám to zachránilo rodinný klid, a já se těším jednou týdně domů, protože vím, že tam bude uklizeno, vyžehleno a tak.

Určitě oceňuji péči o seniory, sama bych tyhle možnosti vyhledávala, pokud by nastala taková situace, že bychom to sami nezvládli.

Dělíte se s partnerem o domácí práce? Je Váš partner zvyklý Vám pomáhat, jaký model byl v jeho rodině? Vyhovuje Vám to?

VĚRA: Můj muž nedělá nic a nikdy nic nedělal, nebyl na to zvyklý. Já si domácnost i celý dům udržuju sama. Ani bych to po něm nechtěla.

JANA: Dělíme se, je ze staré školy, takže mu to nedělá problém. Byl naučený ze své rodiny.

MONIKA: Dělíme se s paní na úklid. Ale předtím, jsme se dělili, pomáhal. Byl na to zvyklý, byli doma dva kluci, takže museli doma něco dělat.

a) Jaké postoje zaujímají podle Vás zaměstnavatelé k ženám matkám (obecně)? Čím by podle Vás mohli zaměstnavatelé pomoci?

VĚRA: Špatné, velmi těžko se dostáváte mezi chlapy, abyste se s nima srovnala penězi, tak to trvá hodně dlouho. Já jsem většinou na jednáních jediná žena, musíte ledacos skousnout a kdybych byla chlap, byla bych na tom líp.

Otázka, jestli jim chtějí pomáhat. Ty školky by hodně pomohly, a přizpůsobit jim třeba pracovní dobu, aby si mohli třeba práci dodělat a dávat jim adekvátní plat, ale to se bohužel neděje. Těžko se bude něco měnit při téhle nezaměstnanosti.

JANA: Před rokem 89 vím, že firmy měli nějaká místa v jeslích a mateřských školkách v okolí, aby to pracovníci usnadnilo kombinaci rodiny a práce. Ne všichni se k tomu tak stavěli, a staví, někteří to nabízejí kompletně všem. Víam o olomoucké firmě, která má svoji školkou. Myšlenka firemních školek je dobrá, ale nejde to u všech firem.

MONIKA: Je to problém, musí se předpokládat, že ta žena bude muset být občas doma, že děti mohou být nemocné. Pro zaměstnavatele jsou matky s dětmi problém. Proto asi je tak malá ochota je zaměstnávat. Pomoci by mohli, ale firmy mají pocit, že mají dost záležitostí k řešení, takže na tohle se nemyslí. Třeba zkrácené úvazky, u nás ve firmě moc nejsou, ale teoreticky by to šlo, ale je spousta firem, kde to ani nejde, ty lidi jsou nezastupitelní.

b) Jak je to konkrétně u Vás ve firmě? Má nějakou sepsanou politiku?

Máte možnost práce z domova, nebo volnou pracovní dobu?

VĚRA: Upravíme matkám pracovní dobu, jak si zažádají. Já tohle všechno podepisuju. Když potřebují třeba pátek zkrátit do dvanácti apod.

JANA: U nás ve firmě se snaží pomáhat, mám dobré zkušenosti, snaží se upravit matkám pracovní dobu, podle jejich potřeb – když je potřeba vyzvednout děti apod.

Politiku sladění má, i když asi ne psanou.

MONIKA: Politiku asi sepsanou nemáme. Pracovní doba se dá do určité míry domluvit, práce z domova to u nás nejde.

Pomáhají Vám ICT nebo spíše komplikují život?

VĚRA: Zaměstnavatel vám dá mobil, ale protože ho platí, tak ho nesmíte nikdy vypnout. Mobil se mnou chodí i spát, zvyknete si ale, není to dobře.

JANA: Na něco je to dobré, všechno má rub a líc. Otázka, jak si to kdo přizpůsobí. Pokud si řeknu, večer mi nevolejte, tak je na vztazích jak se to bude respektovat.

Jinak myslím, že obecně spíš pomáhají.

Ale člověk by neměl být otrokem, abych si brala mobil třeba k okopávání kyttek, co kdyby náhodou, tak to se mi nelíbí.

MONIKA: Spíš bych řekla, že to pomáhá. Ve spoustě věcí to pomůže, i když bych telefon občas někdy nejradši rozšlapala. Je pravda, že bez mobilu dneska už nikdo nefunguje.

Rodinná politika

Myslíte, že současná rodinná politika může dostatečně matkám pomoci?

VĚRA: Mě přijde, že tady se nikdo nestará, aby ty ženy děti vůbec měly. Jednu dobu byl boom, že jim to trošku upravili. Ta politika tomu vůbec nepomáhá. Oni ti chlapi v tom parlamentu to tak válčí no.

JANA: Popravdě moc to nesleduji, ale myslím, že nijak zvlášť

MONIKA: Myslím, že teď je to ještě horší než, když já jsem měla dítě. Pořád se brečí, že je víc důchodců než pracujících, ale že by pomohli rodinám..ty jejich nápady. První co slyšíte, že ještě před důchodci vezmou peníze ženám s dětmi.

Co byste poradila ženám, co se týká skloubení rodinného života s kariérou?

VĚRA: Každý pár by ty děti mít měl, aby měl za sebe náhradu. Každý si musí dát na váhu co víc, já jsem si vybrala tu práci a ty děti jsem měla, jenom abych je měla. V té

práci musíte překonat různé věci, než jste na hoře, oni vám ti chlapi naloží dvakrát tolik jenom proto, že jste žena.

Co bych poradila? Velmi pečlivě si vybrat partnera, to je zásada. Pokud se rozhodnou mít děti, stavěla bych je před tu kariéru. Abych někomu tvrdila, že ta funkce co dělám, jde skloubit s dětmi? To nejde. Já jsem to neudělala dobře. Pokud je ta firma velká, pořád něco řešíte, zabere to čas a ty děti mají taky svoje problémy, které s vámi chtějí probrat, a pak užít si aspoň trochu vnoučata.

JANA: První věc je domluva s partnerem, stanovit si vnitřní priority, čeho nebo kam chci dosáhnout a co pro to chci udělat. Musím si vytyčit čas, který chci pro práci a pro rodinu. Nedá se stanovit model. Ale mělo by to vycházet z domluvy partnerů. Špatně podle mne fungují dvoukariérová manželství.

MONIKA: Aby si dobře vybrali, a dobře si všechno naplánovat. Dobře si rozmyslet, co chtějí a aby se toho držely. Ne že budu chtít hrozně hrozně dítě, a pak hrozně do práce a o dítě se stará babička. Já bych měla dítě později a aspoň dva roky bych si to užila.

Pavel (48 let, vedoucí obchodního oddělení), Petr (45 let, vedoucí skladů)

Pozn.: Stručnost odpovědí u Pavla, je dána tím, že rozhovor byl získán v písemné podobě. U ostatních byly rozhovory nahrávány a poté přepsány.

Kariéra

Jakými zaměstnáními jste prošel? Cesta k současné pozici:

PETR: Celý život jsem zaměstnaný u této firmy, hned po maturitě jsem nastoupil na zásobování u této firmy, kde jsem působil asi 1 rok, poté jsem se dostal do skladu, kde prvních 8 let jsem byl zástupce vedoucího skladu, a 17 let už zastávám pozici vedoucího skladu.

PAVEL: Začínal jsem na dráze jako traťový dělník, pak u jiné firmy správce vlečky, vedoucí dopravy. Pak jsem přišel do této firmy jako referent zásobování a obchodu, a teď vedoucí obchodního oddělení.

Chtěl jste vždy pracovat na nějaké vedoucí pozici?

PETR: Vždy jsem chtěl využít svého vzdělání a být tvůrčí osobností na pracovišti, ne nutně na vedoucí funkci, dělat něco přínosného, smysluplného v oboru.

PAVEL: ne

Co pro Vás kariéra (práce) znamená nebo dříve znamenala?

PETR: Ovlivněno tím, že jsem zažil práci za komunismu, takže práce pro mě znamenala hlavně přísun peněz. Myslím si, že teď v době nezaměstnanosti, to je pro mnoho lidí podobné-znamená zdroj obživy. Já mám to štěstí, že jsem na stejné pozici už léta, takže se mi podařilo si ji přizpůsobit a sehrát se se zaměstnanci, tak že jsme všichni spokojení.

PAVEL: nikdy nic.

Kolik času týdně asi věnujete práci x domácnosti x dětem (rodině) x zálibám partnerce? Je toto rozdělení podle Vašich představ nebo je vynuceno okolnostmi?

PETR: Když bylo více práce, musel jsem něco obětovat, ale v současnosti mi pracovní doba nijak nenarušuje volnočasové aktivity, takže mi to vyhovuje. Dětem jsme dříve věnovali minimálně 50% času, co nám zbýval, ale stačilo to, myslím, že jsme o nic nebyli ošizeni.

PAVEL: Většinu práci, asi 45 hodin, 10 domácnosti, 14 rodině a partnerce, 10 zálibám

Soukromý život

Jaké je podle Vás ideální uspořádání soukromého života?

PETR: Určitě s dětmi, minimálně jedno dítě, nelíbí se mi v současnosti, že se lidé neberou a nemají děti. Úplně bych nezatracoval ženy vytížené, pokud je muž ochotný pomáhat. Pokud má místo, kdy se vyplatí, aby se muž přizpůsobil. Moje idea: muži pořádný plat a ženy by se mohli věnovat dětem, ať výchova za něco stojí.

PAVEL: manželství, 2-3 děti

Jaká byla Vaše představa mít děti a jak je to ve skutečnosti? Co na to partnerka?

PETR: Chtěli jsme mít jedno dítě, a oba jsme se tak rozhodli.

PAVEL: Máme 2 děti, možná bychom chtěli i třetí, ale už na to nedošlo. Manželka je asi spokojená.

Myslíte si, že by Vaši práci mohla pohodlně zastávat i žena (matka)?

PETR: To je otázka u vedoucích funkcích, kde a čemu velí, tady chlapy neopijete rohlíkem, musíte mít zkušenosti a vysvětlit jim že to tak je a bude, zkušená a fundovaná žena by to asi zvládla, ale mladší, třeba ze školy by měla velký problém.

PAVEL: ano

Jak rodičovství ovlivnilo vývoj Vaší kariéry? Působí nebo působil fakt, že máte děti nějak na Vaši práci?

PETR: Nemyslím si, nijak mě to neovlivnilo, práci ne, jenom v rodině, čas odpoledne se musí přizpůsobit.

PAVEL: nijak

Co by podle Vás usnadnilo ženám skloubení práce a péče o děti?

PETR: To je těžké, možná nějaké zkrácené úvazky, nevím.

PAVEL: nevím.

Jaké jsou Vaše zkušenosti s mateřskou dovolenou? Myslíte, že ženy po mateřské dovolené mohou snadno navázat na svou kariéru?

PETR: Moje partnerka ještě studovala a nastoupila sem do firmy, kde je dodnes. Je diskutabilní, v jaké fázi ta žena na mateřskou odejde, pokud pracuje někde deset let a má vybudovanou pozici, pak otěhotní a za dva za tři roky, s těma zkušenostmi a stačí ji půl roku a bude tam, kde skončila. Podle mě záleží, kde na jaké pozici a jak dlouho tam působila.

PAVEL: manželka byla v kuse asi 6 let, máme děti po sobě. Návrat záleží na délce mateřské a na individuálních podmínkách.

Jak se měnilo zajišťování péče o dítě s jeho věkem? Kdy to bylo nejobtížnější a proč?

PETR: Naštěstí jsme s ním nikdy problémy neměli, úplně nejobtížnější na tom připadalo v jeho pubertě v 16 a 17 letech.

Školka, družina, babička, která bydlela poblíž.

PAVEL: nezachytil jsem rozdíl.

Jak byste péči o děti řešili v současné době? Zkuste porovnat současné podmínky s dřívějšími. Využíváte nebo využili jste někdy služeb jeslí a školek? Váš názor na tyto instituce.

PETR: Určitě pokud by se sehnala školka, protože dítě se otrká, s paní na hlídání se mi zdá, že je takové izolované, jsem spíš pro kolektiv, aspoň je trochu imunní vůči nemocem. Ale je to těžší asi teď.

Jesle jsme nevyužili, babička byla blízko.

PAVEL: asi stejně, školka, babička. Jesle jsou špatné, školky nedostupné, myslím, že by se více mohli zapojit zvláště velké podniky pro udržení zaměstnanců.

Jaká je Vaše ideální představa o tom, kdo by se měl podílet na péči o dítě a jakým dílem? Jak by to podle Vás bylo ideální?

PETR: Ideální 50:50

PAVEL: ideálně větší měrou matka

Byl byste ochoten jít na rodičovskou dovolenou nebo si zkrátit úvazek? Proč ano, proč ne?

PETR: Asi bych nešel, vím, že ženy to mají těžké a neměnil bych. Víím, že jsou případy, kdy mají ženy takové příjmy, že se to vyplatí, aby muž šel na RD, ale za normálních podmínek bych nešel.

PAVEL: ano, za určitých ekonomických podmínek.

Myslíte, že by Vaše partnerka chtěla, abyste šel na RD?

PETR: Asi by to taky nechtěla.

PAVEL: Ano.

Znáte ze svého okolí nějaké případy, kdy se žena nebo muž vzdali kariéry kvůli rodičovství nebo naopak rodičovství kvůli kariéře?

PETR: Ze svého okolí takový případ neznám.

PAVEL: Ano.

Využíváte v domácnosti placených služeb?(úklid, hlídání dětí, hlídání zvířat, péče o seniory či nemocné..) Jaký je Váš názor na tyto služby?

PETR: Máme jednou týdně paní na úklid. Zkusili jsme aspoň to nejzákladnější. Některým lidem to přijde jako zbytečné plýtvání peněz, když si to můžou udělat sami. My jsme spokojeni a je to aspoň malá úleva. Já bych podporoval rozšíření těchto služeb, třeba studentky si přivydělají a ženám v domácnosti to uleví. Navíc by to znamenalo aspoň nějaká další pracovní místa.

PAVEL: Ne, nevyužíváme, moc si to neumím představit, ale chápu, že to někomu může hodně pomoci.

Dělíte se doma o domácí práce? Jste zvyklý partnerce pomáhat, jak to bylo u Vás v rodině? Vyhovuje to Vám i Vaší partnerce?

PETR: Dělili jsme se, ale teď se dělíme s paní na úklid. Byly jsme s bratrem, takže jsme se museli starat, zvláště vlastní pokoj. Do manželství jsem šel s tím, že všechny domácí práce umím.

Partnerka byla spokojená.

PAVEL: Ano, a myslím, že to vyhovuje oběma.

a)Jaké postoje zaujímají podle Vás zaměstnavatelé k ženám matkám (obecně)? Čím by podle Vás mohli zaměstnavatelé pomoci?

PETR: Určitě to ženy nemají jednoduché, nemělo by se to dít, ale je to všude. Moje příbuzná je rozvedená, a i když má větší děti, než získala práci, trvalo to dlouho a měla velký problém.

PAVEL: Podle mě chybí základní tolerance, a bohužel je to čím dál rozšířenější.

b)Jak je to konkrétně u Vás ve firmě? Má nějakou sepsanou politiku?

PETR: U nás ve firmě v 80% dostali ženy možnost návratu na svoje místa, co vím. Snaží se aby to fungovalo, ale sepsanou politiku určitě firma nemá. Slyšel jsem o firemních školkách, to se mi moc líbí, ale tady to nehrozí.

PAVEL: Ředitelka je žena a postoj k matkám je spíš negativní, ale občas se něčím snaží, i když málo. O sepsané politice nevím.

Máte možnost práce z domova, nebo volnou pracovní dobu?

PETR: Možná u vyšších manažerů, tam se něco řešilo, i nějaký nový systém, ale řadoví zaměstnanci určitě ne, u některých míst by to ani nešlo, třeba tady ve skladu.

PAVEL: ne, ani jedno.

Pomáhají Vám ICT nebo spíše komplikují život?

PETR: Když to nepřesahuje nějakou míru a nezvoní vám mobil kvůli všemu, jenom když se něco děje důležitého... celkově je to ku prospěchu podle mě. V normálním životě si lidé pochvalují, že mají třeba děti pod kontrolou. Ale celkově je to vývoj a technologiím se neubráníme.

PAVEL: Pomáhají, ale i komplikují, zvyšují nároky na zaměstnance nesouvisející z jejich pracovním zaměřením. Nadužívají se, ztrácí se běžná komunikace, vytrácí se elementární slušnost a otevřenost.

Rodinná politika

Myslíte, že současná rodinná politika může dostatečně matkám pomoci?

PETR: Teď jsem jenom zachytil, že se zase něco matkám má brát, snad porodné tuším, ale moc se o to už nezajímám, syn už je velký. V době kdy my jsme to potřebovali, tak ten příspěvek stál za to, byla to dobrá pomoc, teď ty příspěvky jsou bída.

PAVEL: Ne, musely by se změnit nejdřív hodnoty celé společnosti.

Co byste poradil ženám i mužům, co se týká skloubení rodinného života s kariérou?

PETR: Hlavně v partnerském životě to chce hromadu tolerance, jinak není rady, já jsem spokojený, jak to máme, a myslím, že partnerka taky. Máme oba práci, která nás baví a syn nikdy nijak netrpěl.

PAVEL: Asi vybrat si tolerantního partnera, jinak nevím.